

**VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ –
TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA**

Hornicko-geologická fakulta

Institut ekonomiky a systémů řízení

SYSTÉM EVIDENCE PROJEKTŮ

Diplomová práce

Autor:

Bc. Peter Meisl

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Markéta Rolčíková, Ph.D.

Ostrava 2011

Prohlášení

- Celou diplomovou práci včetně příloh, jsem vypracoval samostatně a uvedl jsem všechny použité podklady a literaturu.
- Byl jsem seznámen s tím, že na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č.121/2000 Sb. - autorský zákon, zejména § 35 – využití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a využití díla školního a § 60 – školní dílo.
- Beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3).
- Souhlasím s tím, že jeden výtisk diplomové práce bude uložen v Ústřední knihovně VŠB-TUO k prezenčnímu nahlédnutí a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že údaje o diplomové práci, obsažené v Záznamu o závěrečné práci, umístěném v příloze mé diplomové práce, budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO.
- Souhlasím s tím, že diplomová práce je licencována pod Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 Unported licencí. Pro zobrazení kopie této licence, je možno navštívit <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/>.
- Bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu o komerční využití z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona.
- Bylo sjednáno, že užít své dílo – diplomovou práci nebo poskytnout licenci k jejímu komerčnímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).



V Ostravě dne 29. 4. 2011

Bc. Peter Meinl

ANOTACE

V předložené diplomové práci s názvem „Systém evidence projektů“, se zabývám problematikou koncepce evidence projektů ve společnosti Philips Slovakia s. r. o. V úvodu práce je popis společnosti, globální i lokální. Následně je popsána analýza současného stavu a charakteristika budoucí koncepce evidence projektů v informačním systému mySAP CRM z pohledu manažerských zručností a možností jeho implementace. Následuje ekonomické zhodnocení a dopad na zvýšení výkonnosti mnou navrhovaného řešení. Závěr práce je věnovaný návrhům a doporučením.

Klíčová slova: evidence projektů, Philips, Lighting, SAP, CRM, informační systém, management příležitostí, proces, efektivita.

ANNOTATION OF DIPLOMA THESIS

In the presented thesis entitled „ Project Record-Keeping System“, I deal with the issue the of concept of recording projects at Philips Slovakia Ltd. The introduction describes the company, both globally and locally. Then I describe the analysis of current condition and characteristics of the future concept of project registration in information system mySAP CRM in terms of managerial skills and capabilities of its implementation. This is followed by economic evaluation and impact on enhancing the performance of the proposed solution. The conclusion is devoted to suggestions and recommendations.

Key word: recording projects, Philips Lighting, SAP, CRM, information system, management of opportunity, process, efficiency.

Obsah

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

1.	Úvod, cíl práce.....	1
2.	Charakteristika vybrané společnosti	3
2.1	Základní informace o společnosti	3
2.2	Cíl společnosti, vize a strategické aktivity.....	8
2.3	Zaměstnanci a hodnoty společnosti	9
2.4	Mé místo ve společnosti	11
3.	Analýza současného stavu v oblasti evidence projektů.....	14
3.1	Shrnutí a realizace projektu	14
3.2	Záměr diplomové práce	17
3.3	Cíle a úlohy diplomové práce	18
3.4	Evidence projektů v současnosti	19
3.5	Jak by měla být koncipována evidence projektů.....	22
3.6	Aplikace perspektiv diplomové práce	24
3.7	Sběr údajů, metody	28
3.8	Analýza údajů z neformálních rozhovorů a výsledky	31
3.9	Analýza údajů z dotazníků a výsledky	35
4.	Charakteristika budoucí koncepce evidence projektů.....	40
4.1	mySAP CRM	40
4.2	Hodnoty orientované na zákazníka	41
4.3	Produktové vůdcovství	43
4.4	Provozní dokonalost	44
4.5	Zákaznická důvěra	45
4.6	Vztah mezi hodnotou a bodem zaměření	46
4.7	Co je řízení vztahů se zákazníky	48
4.8	Software pro řešení vztahů se zákazníky	50
4.9	Doporučení pro úspěšné CRM projekty v marketingu	53
4.10	Management aktivit	55
4.11	Management příležitostí	57
4.12	Plán příležitostí, analýza konkurence a hodnocení příležitostí	61

5. Ekonomické zhodnocení a dopad na zvýšení výkonnosti.....	66
6. Návrhy a doporučení	71
7. Závěr	75
Seznam použité literatury	77
Seznam obrázků.....	79
Seznam tabulek.....	80
Seznam grafů	81
Seznam příloh	82

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

České zkratky

a.s.	akciová společnost
ČSFR	Česká a Slovenská Federativní republika
IS	informační systémy
IT	informační technologie
SR	Slovenská republika
s.r.o.	společnost s ručením omezeným

Cizojazyčné zkratky

Ad Hoc	Latinské slovní spojení, které hovoří o improvizovaném řešení
Admin support	Administrativní podpora
Ambilight™	Název pro podsvícení televizoru
Area Manager	Korporátní manažer
Assistant/Marcom	Komerční asistent pro marketingovou komunikaci
Back Office	Oddělení společnosti, která se podílí na řízení
Back-end system	Podnikové systémy pro řízení společnosti
BBSC	Bilanční karta (z anglického Business Balanced Scorecard)
BEST	Rychlou týmovou práci k dokonalé společnosti (z anglického Business Excellence Thought Speed And Teamwork)
Business	Obchodní transakce
BW	Datový sklad (z anglického Business information Warehouse)
CD	Kompaktní disk, optický datový nosič (z anglického Compact Disc)
CE	Spotřební elektronika (z anglického consumer electronics)
CEE	Střední a východní Evropa (z anglického Central East Europe)
CLS	Životní styl spotřebitelů (z anglického Consumer Lifestyle)
CMS	Národní servisní organizace (z anglického Country Management Services)
CMSU	Obchodní a marketingová složka (z anglického Commercial Marketing and Sales Unit)
Country Manager	Národní manažer
CSS	Průzkum spokojenosti zákazníků (z anglického Customer Satisfaction Survey)
DAP	Domácí spotřebiče a osobní péče (z anglického domestic Application Product)
Decision maker	Proces, při kterém jedinec vybírá nejlepší možnou alternativu

DECT	Digitální bezdrátový telefon (z anglického Digital Enhanced Cordless Telecommunications)
DVD	Optický datový nosič (z anglického Digital Versatile Disc)
East Slovakia	východní Slovensko
EES	Průzkum spokojenosti zaměstnanců (z anglického Employee Engagement Survey)
EFQM	Evropská nadace pro kvalitu řízení (z anglického European Foundation for Quality Management)
End User KAM	Manažer klíčových koncových zákazníků
Endorser	Proces, při kterém jedinec ověřuje a doporučuje možnou alternativu
ERP	Řízení podnikových zdrojů (z anglického Enterprise Resource Planning)
EUR	Měnová jednotka eurozóny
F&A Manager	Finanční a administrativní manažer
Financial Controller	Finanční kontrolor
FlatTV™	Televizor s plochou obrazovkou
Front Office	Oddělení společnosti, které přichází do styku s klienty
GM Assistant	Asistent generálního manažera
GM Prof Light	Generální manažer divize profesionálního osvětlení
HoReCa	Hotely, restaurace a kavárny
Hospitality	Stravování a ubytování
HRM SK/CEA CLS	Personální manažer pro SR/střední Evropu a Jadran (z anglického Human resources manager)
ICS	Vnitřní kontrolní systém (z anglického Internal Control System)
Industry	Průmysl
ISO	Mezinárodní organizace pro normalizaci (z anglického International Organization for Standardization)
IT Manager/Q/F/C	Manažer informačních technologií, kvality/údržby/vozidel (z anglického Quality/Facility/Car)
IT Support	Podpora informačních technologií

IVS/SBH	Název informačního systému
KAM	Národní manažer klíčových zákazníků v obchodním odvětví
KAM	Manažer klíčových zákazníků (z anglického Key Account Manager)
LCD	Displej z tekutých krystalů (z anglického Liquid Crystal Display)
LED	Luminiscenční dioda (z anglického light-emitting diode)
LiDAC Engineer	Inženýr pro aplikaci osvětlení (z anglického Lighting Department Application Center)
Lighting Project	Projekt osvětlení
Lighting	Osvětlení
Logistic Manager	Logistický manažer
LumiLeds JV	Svítilna s LED technologií
Luxeon	Vysokovýkonná luminiscenční dioda
Manager	Název informačního systému
Market Leader	Vedoucí postavení na trhu
mySAP CRM	můj SAP Řízení vztahů se zákazníky (z anglického my System Application Products Customer Relationship Management)
N. V.	Akciová společnost (z holandského Naamloze Vennootschap)
Office	Kancelář
Officier	Komerční
OLAP	On-line analýzy (z anglického Online analytical processing)
Outdoor	Exteriér
PBE	Philips obchodní dokonalost (z anglického Philips Business Excellence)
Pixel Plus™	Obrazový prvek navíc (z anglického Picture Element)
PLC	Philips – kompetence vedení (z anglického Philips Leadership Competencies)

Bc. Peter Meinel: Systém evidence projektů

PLM	Životní cyklus výrobku (z anglického Product Lifecycle Management)
PPM	Řízení výkonnosti zaměstnanců (z anglického People Performance Management)
Product & Project	Produkt a výrobek
Project Manager	Projektový manager
Public & Sport area	Veřejné a sportovní prostory
Research	Výzkum
Retail	Maloobchod
SAP R/3	Název informační technologie
SCM	Řízení dodavatelského řetězce (z anglického Supply Chain Management)
Segment Leader	Leader obchodního segmentu
Shop & School	Obchody a školy
Solution	Řešení
STN	Slovenské technické normy
Supervisor	Komerční vedoucí
Trade – WHS	Obchodní odvětví - velkoobchod
Trade MKT Mng	Produktový a marketingový manažer obchodního odvětví
Trade – TrR/	Obchodní odvětví – tradiční maloobchod
TRADE	Obchodní odvětví
Trans Con CLS/Ac	Transakční kontrolor pro životní styl spotřebitelů
Trans Con Li	Transakční kontrolor pro Lighting
Win-win	Strategie řešení konfliktu, kde obě strany dosáhnou užitku

1. Úvod, cíl práce

Ve své diplomové práci jsem se zaměřil na identifikaci problému, který je spojený s řízením výkonnosti a se změnou ve společnosti Philips Slovakia s. r. o., divize Lighting, ve které přímo pracuji. Cílem a záměrem diplomové práce je analýza údajů o systému evidence projektů a na základě kterých je pak následně navrženo řešení. Důležitou součástí jsou závěry mnou navrženého řešení, pozitivní, ale i negativní dopady, silné a slabé stránky a charakteristiky budoucí koncepce systému evidence projektů.

Prvořadým cílem diplomové práce je z dlouhodobého hlediska analyzovat možnosti zefektivnění práce celé divize Lighting. Zaobírám se možnostmi vytvoření kompatibilní evidence projektů anebo nastavení změny současné evidence projektů, která by sloužila pro potřeby zaměstnanců na různých úrovních společnosti. V současnosti nemá evidence projektů ve společnosti Philips jednotný charakter a jednotlivé národní organizace využívají pro evidenci projektů vlastní informační systémy. Očekávám, že nově navržená koncepce evidence projektů zvýší zejména přehlednost toku informací a přispěje k zefektivnění práce na všech úrovních naší společnosti. Dopad aplikované kompatibilní evidence projektů by mohl vést ke zvýšení ziskovosti, ke snížení nákladů v jednotlivých národních organizacích i v celém regionu CEE Lighting. Proto by podle mého názoru, vyplývajících ze závěrů této práce, bylo vhodné aplikovat tento funkční systém. I když samotný systém slouží lidem k ulehčení jejich práce, je potřebné vzít do úvahy jejich názory a postřehy jako měrnou jednotku úspěšnosti projektu. Aby mohl být jejich názor objektivně měřitelný, použil jsem jako zdroj údajů a informací jimi vyplněný dotazník a informace z brainstormingu, na základě nichž bude možné ověřit úspěšnost projektu.

Diplomová práce je členěna do šesti kapitol. Po úvodní kapitole následuje druhá kapitole, ve které představuji společnost Philips globálně, i její národní organizační složku, hodnoty společnosti a v neposlední řadě také organizační strukturu a mé místo v ní. Ve třetí kapitole se věnuji analýze současného stavu evidence projektů, a to a základě teoretických poznatků čerpaných ze studia na VŠB-TUO, a také z odborné literatury. Uvádím záměr diplomové práce, její cíle

a úlohy. Následně přináším pohled na současný stav v systému evidence projektů z pohledu jednotlivých zainteresovaných stran a představu, jak by evidence projektu měla být koncipovaná. Pro sběr údajů jsem použil dvě rozdílné metody, a to neformální rozhovory a dotazník se zainteresovanými stranami. Třetí kapitolu uzavírám analýzou údajů získaných z neformálních rozhovorů a dotazníku, který zainteresované strany vyplnili, a také obsahuje vyhodnocení výsledků.

Ve čtvrté kapitole charakterizují koncepci budoucí evidence projektů a možnosti aplikace mySAP CRM, která plynule navazuje na přílohu č. 1, věnovanou nosnému informačnímu systému ve společnosti Philips, kterým je SAP R/3.

V páté kapitole se věnuji ekonomickému zhodnocení a dopadu na zvýšení výkonnosti v případě aplikace informačního systému evidence projektů mySAP CRM z pohledu managementu společnosti, stejně tak jako z pohledu vyplývajícího ze závěrů analýzy údajů z dotazníků a neformálních rozhovorů.

Závěrečná šestá kapitola je věnována návrhům a doporučením vyplývajícím z mé diplomové práce a pozitivním a negativním aspektům navrženého systému evidence projektů v mySAP CRM ve společnosti Philips.

2. Charakteristika vybrané společnosti

V druhé kapitole diplomové práce představuji a charakterizuji společnost **Philips Slovakia s.r.o.** a její jednotlivé divize.

2.1 Základní informace o společnosti

Společnost Philips působí na Slovensku od roku 1989, kdy byla založena společnost Philips Praha, a. s. Svými obchodními činnostmi pokrývala Českou a Slovenskou republiku v tehdejší ČSFR. Společnost **Philips Slovakia s. r. o.** byla založena v roce 1993 jako první mezinárodní společnost, která se zabývá distribucí spotřební elektroniky, domácích spotřebičů a produktů světelné techniky na Slovensku. Philips Slovakia s.r.o. je dceřinou společností holandského koncernu Royal Philips Electronics N. V., jedné z největších elektrotechnických společností na světě, která zaměstnává 119 000 lidí. Obrat v roce 2010 celosvětově činil 25,4 miliard EUR a na území Slovenské republiky činil 57,55 mil. EUR. Společnost Philips je vlastníkem více než 50 000 patentových práv, 36 000 registračních ochranných známek, 63 000 práv k průmyslovým vzorům¹.

V současné době Philips Slovakia, s. r. o. zabezpečuje dovoz a distribuci spotřební elektroniky, domácích spotřebičů, světelné techniky, zdravotnických přístrojů a polovodičů. Zajišťuje také záruční a pozáruční servis na veškeré dovážené výrobky. Společnost Philips Slovakia s. r. o. má dvě hlavní divize:

- divizi životní styl spotřebitelů (Consumer Lifestyle - CLS);
- divizi světelné techniky (Lighting).

Ve společnosti Philips Slovakia s. r. o., je **divize Consumer Lifestyle** složená ze dvou bývalých samostatných divizí, a to **divize spotřební elektroniky (CE)** a **divize domácích spotřebičů a osobní péče (DAP)**.

Divize spotřební elektroniky (CE) je jednou ze tří největších světových společností spotřební elektroniky se sortimentem výrobků, které jsou založené na špičkových znalostech v oblasti digitální technologie. Výrobky jsou navrženy tak,

¹ O společnosti Philips: Profil spoločnosti, [cit. 2010-11-15]. Dostupné na [www: <http://www.philips.sk/philips7philipssk/about/company/local/index.page>](http://www.philips.sk/philips7philipssk/about/company/local/index.page).

aby zvyšovaly kvalitu každodenního života spotřebitelů, ať už doma, v práci či na cestách. Tato divize sehrává klíčovou úlohu při realizaci vize „připojené planety“ (vize, v níž mají spotřebitelé intuitivní, spontánní a okamžitý přístup k zábavě a informacím, kdekoliv jsou a kdykoliv chtějí). Vize „připojené planety“ je více než jen koncept. První výrobky připojené planety jsou už nyní na trhu, včetně zařízení připojených na širokopásmový internet. Díky těmto produktům má spotřebitel kontrolu a maximální svobodu výběru z hlediska obsahu, času i místa. „Připojená planeta“ přirozeně a logicky navazuje na dvě hlavní oblasti spotřební elektroniky, v kterých chce společnost Philips vynikat: domácí zábava a výrobky k osobnímu použití, které jsou zcela zaměřené na zákazníka, a oblast produktivity, která pokrývá širokou škálu profesionálních a spotřebních aplikací. Spolupráce se světovými lídry ve specifických oblastech umožňuje společnosti Philips rychle rozšiřovat svůj sortiment atraktivních spotřebních výrobků a služeb.

Obr. č. 1: Výrobky divize spotřební elektroniky



Zdroj: [vlastní zdroje firmy Philips Slovakia s.r.o.]

Společnost Philips mimo jiné spolupracuje s předními evropskými poskytovateli telekomunikačních služeb, jejichž cílem je pomoci při realizaci vize „připojené planety“. Jako příklad lze uvést společnou nabídku, kterou společnost Philips připravila spolu s telekomunikačními partnery. V rámci této nabídky poskytuje spotřebitelům své výrobky, např. bezdrátové a širokopásmové

internetové zařízení a zároveň širokopásmové služby a instalaci od telekomunikačních operátorů.

Společnost Philips, jako jeden z největších výrobců barevných televizorů, který si získal uznání díky úspěchům v oblasti technologické inovace, je lídrem ve vývoji a uvádění televizorů se širokoúhlou a plochou obrazovkou (FlatTV™) na trh, včetně nových plochých televizorů Pixel Plus 2™ a Ambilight™; LCD přijímačů a optických diskových zařízení, včetně DVD rekordérů a Super Audio CD přehrávačů a digitálních televizních systémů a set-top boxů. Společnost Philips je jedním z předních dodavatelů DVD přehrávačů na světě a lídrem na trhu s počítačovými monitory, přičemž podíl společnosti na trhu s plochými LCD displeji pro profesionální a spotřební aplikaci neustále roste.

Společnost Philips působí také v oblasti osobní komunikace, která obsahuje mobilní a DECT telefony (Digital Enhanced Cordless Telecommunications). Philips zároveň nabízí atraktivní sortiment audio přístrojů, zařízení v oblasti informací a zábavy a příslušenství, která navazují na úspěšné dědictví v oblasti přenosných digitálních technologií a jsou zaměřené na životní styl mladších spotřebitelů².

Divize domácích spotřebičů a osobní péče (DAP) je jednou ze tří největších světových výrobků, který vyrábí širokou škálu výrobků, které pomáhají lidem při přípravě zdravých jídel a nápojů, v péči o domácnost a oblečení a při zdokonalování své krásy a pocitu spokojenosti. Jinými slovy, divize vyrábí výrobky, které zvyšují kvalitu života a lidí.

Každý z těchto podniků má své vlastní „Kompetenční centrum“. Tato centra realizují výzkum, testování nových výrobků a analýzy trendů. S podporou Institutu pro osobní péči (součást podniku Philips Research) a Centra pro pokrokovou technologii Divize DAP zajišťuje, aby se technologický know-how a vědecké poznatky přeměnily do výsledných výrobků.

Divize DAP je rozsáhlý podnik se silným zastoupením na celém světě. Její výrobní provozy se nachází v sedmi různých zemích a národní prodejní organizace se nachází ve 45 zemích. Celosvětově zaměstnává přibližně 8 000 lidí.

² O spoločnosti Philips: Profil spoločnosti, [cit. 2010-11-15]. Dostupné na [www: <http://www.philips.sk/about/company/local/businesses/consumerelectronics/index.page>](http://www.philips.sk/about/company/local/businesses/consumerelectronics/index.page).

V roce 2003 dosáhly tržby této divize 2,131 miliardy EUR, přičemž provozní zisk dosáhl výše 398 miliónů EUR. Toto jsou hodnoty, díky kterým je DAP jednou z nejúspěšnějších a nejziskovějších divizí společnosti Philips.

Obr. č. 2: Výrobky divize domácích spotřebičů a osobní péče



Zdroj: [vlastní zdroje firmy Philips Slovakia s.r.o.]

Činnosti divize DAP jsou seskupené do čtyř sub-divizí:

- holení a krása (Shaving & Beauty) - elektrické holicí strojky, stříhače vlasů a zastříhávače brady, epilátory a holicí strojky pro ženy a výrobky pro péči o vlasy;
- péče o zuby (Oral Health Care) - elektrické zubní kartáčky;
- jídlo a nápoje (Food & Beverage) - kuchyňské spotřebiče;
- péče o domácí prostředí (Home Environment Care) - žehličky, vysavače a solária³.

Divize světelné techniky (Lighting) je jednotkou na globálním trhu osvětlovací techniky. Tato pozice je výsledkem vedoucího postavení v inovaci a systematickém přístupu k hledání nových tržních příležitostí. Divize osvětlovací techniky se snaží zvyšovat kvalitu života lidí pomocí efektivních a atraktivních

³ O spoločnosti Philips: Profil spoločnosti [cit. 2010-11-15]. Dostupné na [www: <http://www.philips.sk/about/company/local/businesses/domesticappliancespersonalcare/index.page>](http://www.philips.sk/about/company/local/businesses/domesticappliancespersonalcare/index.page).

řešení, která jsou založena na důkladném pochopení potřeb, přání a cílů zákazníků. Divize chce, aby ji všechny zainteresované subjekty viděly jako podnik, který určuje trend v sektoru osvětlovací techniky, jako nejlepšího obchodního partnera a jako zodpovědnou firmu přispívající k trvale udržitelné společnosti jako celku.

Výrobky této divize lze vidět na celém světě: nejen v domácnostech, ale také v mnoha profesionálních aplikacích – např. v 30 % kancelářích, 65 % hlavních světových letišť, 30 % nemocnic, 35 % aut a 55 % velkých fotbalových stadionů. Technika společnosti Philips se na aténských olympijských hrách v roce 2004 nacházela na 28 z 33 sportovišť, které byly trvale osvětleny.

Výrobky společnosti zahrnují celou škálu běžných i halogenových žárovek, kompaktní i běžné zářivky, výbojky s vysokou světelností a speciální žárovky, stojany, osvětlovací elektroniku, předřadníky, osvětlení na bázi LED a automobilové žárovky.

Rozšíření podniku LumiLeds JV, který patří pod tuto divizi, o společnost Agilent Technologies v oblasti technologie LED (light-emitting diodes), posiluje její vedoucí postavení v této oblasti a potvrzuje její důvěru v tuto technologii, která se používá v široké škále aplikací. Patří sem světla do automobilů, signalizační a obrysové osvětlení a značky s vysokým jasem, externí osvětlení a bílé LED osvětlení do interiérů i exteriérů. Díky řadě výrobků Luxeon je Lumileds globálním lídrem na trhu vysokovýkonných LED v červené, zelené, modré a bílé barvě.

Obr. č. 3: Výrobky divize světelné techniky



Zdroj: [vlastní zdroje firmy Philips Slovakia s.r.o.]

Divize osvětlovací techniky zaměstnává celosvětově asi 44 000 lidí. Její výrobní provozovny jsou v Holandsku, Belgii, Německu, Francii, Velké Británii, Polsku, Spojených státech amerických, Brazílii, Indii, Indonésii, Thajsku, Čínské lidové demokratické republice, Jižní Koreii, Španělsku a Mexiku.

Divize světelné techniky (Lighting) je globální vedoucí značkou na trhu, inovátorem v osvětlení a podílí se na tvorbě trhu světelné techniky, prostřednictvím níž se snaží zlepšovat život lidí⁴.

2.2 Cíl společnosti, vize a strategické aktivity

Cílem společnosti Philips, s příslibem „sense and simplicity“ (smysl a jednoduchost), je závazek postavit člověka do centra myšlení, eliminovat zbytečnou složitost a zdůraznit smysluplnost přínosů technologií a inovací pro člověka. Technologie je tu proto, abychom měli díky ní jednodušší život a měla by být také jednouchá jako krabice, v níž je dodaná.

⁴ O společnosti Philips: Profil společnosti, [cit. 2010-11-15]. Dostupné na [www: <http://www.philips.sk/about/company/local/businesses/lighting/index.page>](http://www.philips.sk/about/company/local/businesses/lighting/index.page).

Philips chce být vnímáný nejen svými spotřebiteli jako otevřená a transparentní přístupná společnost, ale také jako obchodní partner, se kterým se snadno spolupracuje.

Vizí společnosti je pomáhat vytvářet svět, přinášet na trh technologicky pokrokové výrobky a být inovátorem a spolutvůrcem trhu. V této snaze spojuje 3 klíčová kritéria:

- ekonomickou prosperitu;
- environmentální kvalitu;
- sociální rovnost.

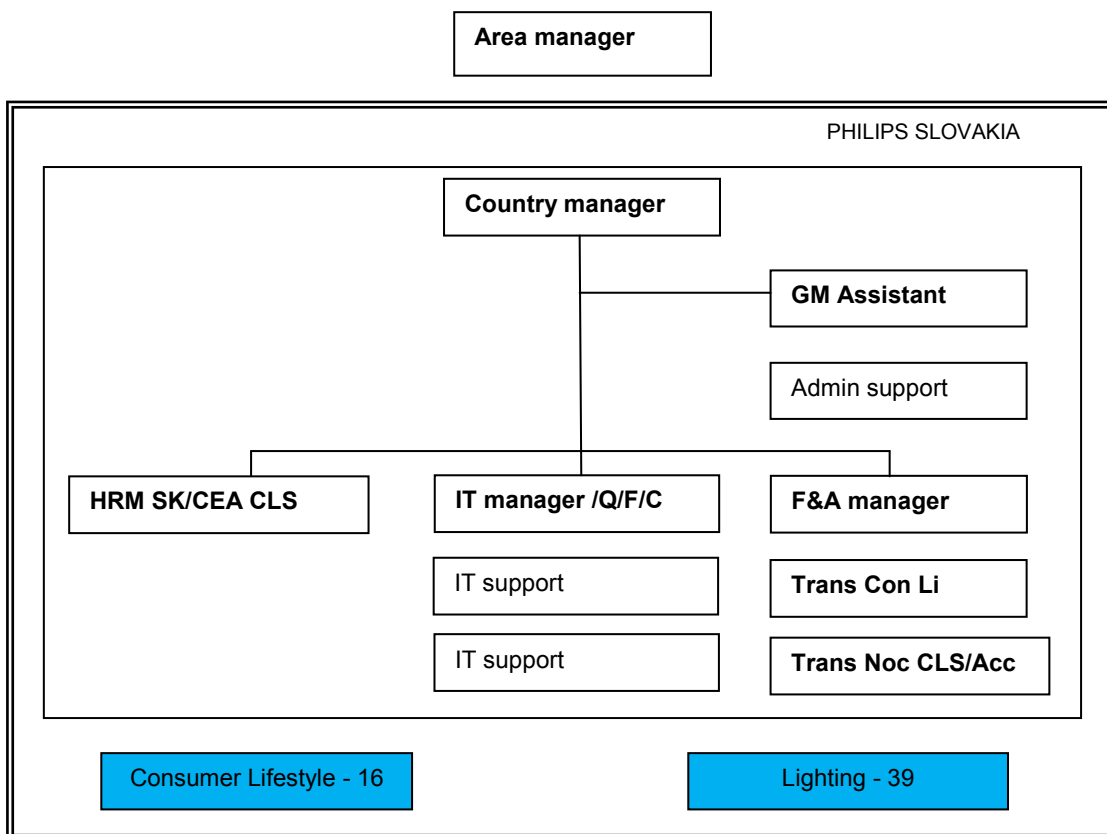
Philips má definováno **6 strategických klíčových aktivit**, prostřednictvím nich chce dosáhnout stanovených cílů:

- zvýšení ziskovosti přerozdělením zdrojů, které nabízí trvalejší a vyšší výnosy;
- využívá synergických efektů značky Philips a klíčových kompetencí v péči o zdraví, životním stylu a technologiích s cílem růstu ve vybraných kategoriích a oblastech;
- vytvářet partnerství s klíčovými zákazníky a dodavateli;
- pokračovat v investování do udržování inovací na světové úrovni;
- posílení manažerských kompetencí;
- růst produktivity transformací podnikatelských činností s vynikajícími operativními procesy (BEST, PBE, BBSC, ISO, EFQM, CSS, EES, ICS, PLC, PPM).

2.3 Zaměstnanci a hodnoty společnosti

V roce 2010 měla společnost Philips Slovakia s.r.o. 65 zaměstnanců začleněných do 2 divizí zobrazených na obrázku č. 4. Čísla uvedená v jednotlivých strukturách uvádí počet zaměstnanců patřících do dané struktury.

Obr. č. 4: Organizační struktura Philips Slovakia s.r.o.



[Zdroj: vlastní zdroje společnosti Philips Slovakia, s.r.o. + vlastní zpracování]

V nedávné minulosti se Philips více soustředil na to, aby byl finančně zdravou firmou, než na uplatňování hodnot společnosti na každodenní bázi.

Nyní Philips ví, že soustředit se jen na oblast financí není dostačující, a že je třeba se zaměřit i na další věci v rámci dosahování firemních cílů. Pokud má společnost růst, potřebuje být jednou firmou s jednou značkou, pracující společně na dosažení jediného společného cíle. Proto potřebuje do praxe zavést své hodnoty, které může shrnout do 4 jednoduchých frází:

- **nadchnout zákazníky** – předpokládáním a překračováním jejich očekávání, a v důsledku toho obhájit pozici lídra na trhu. Modely chování zaměstnanců:
 - detailně pochopit práci pro splnění požadavků zákazníků;
 - přemýšlet z pohledu zákazníka o inovaci produktů, servisu, procesů;
 - podpořit oboustrannou komunikaci se zákazníky;
 - vždy hledat způsoby, jak zvýšit spokojenost zákazníků;

- **plnit závazky** – pracovat na základě principu „business excellence“ při důsledném plnění závazků. Modely chování zaměstnanců:
 - pracovat na základě odsouhlasení jasných a měřitelných dohod;
 - vykonat to, co se slíbí, a snaha vykonat to přesně a včas;
 - zdůrazňovat způsob, jakým toho bylo dosaženo;
 - informovat zaměstnance o růstu.
- **přispívat k rozvoji zaměstnanců** – inspirovat a aktivovat jeden druhého k používání kreativity a podnikatelského ducha na principu maximalizace vlastního potenciálu. Modely chování zaměstnanců jsou:
 - být otevřený novým výzvám, nebo získávání další kvalifikace;
 - otevřeně přijímat zpětnou vazbu a zároveň ji konstruktivně a otevřeně ve vhodném čase poskytnout;
 - pomáhat druhým, nacházet řešení tím, že je vyslechneme, zeptáme se a společně hledáme možnosti;
 - být otevřený novým způsobům realizace věcí;
- **spolehnout se jeden na druhého** – pracovat jako jeden Philips v transparentním a důvěryhodném prostředí s cílem mobilizovat kolektivní zodpovědnost. Modely chování zaměstnanců jsou:
 - hledat způsob, jak porozumět, ocenit a stát se myšlenkami jiných;
 - pomáhat jiným a žádat podporu při plnění hodnot;
 - dát celkové obchodní cíle před osobní zájmy;
 - být otevřený a uctivý při komunikaci.

2.4 Mé místo ve společnosti

Ve společnosti Philips Slovakia s. r. o. jsem zaměstnán od 1. května 2000. V rámci tohoto období jsem měl možnost nahlédnout do fungování společnosti z různých pohledů a funkcí. V současné době jsem zařazen na pracovní pozici National Trade Key Account Manager, tak jak je zobrazeno na obrázku č. 5, má pracovní pozice je označena žlutou barvou. Mou náplní práce je:

- prosazování obchodní politiky společnosti;
- podílení se na tvorbě obchodní strategie divize Lighting;

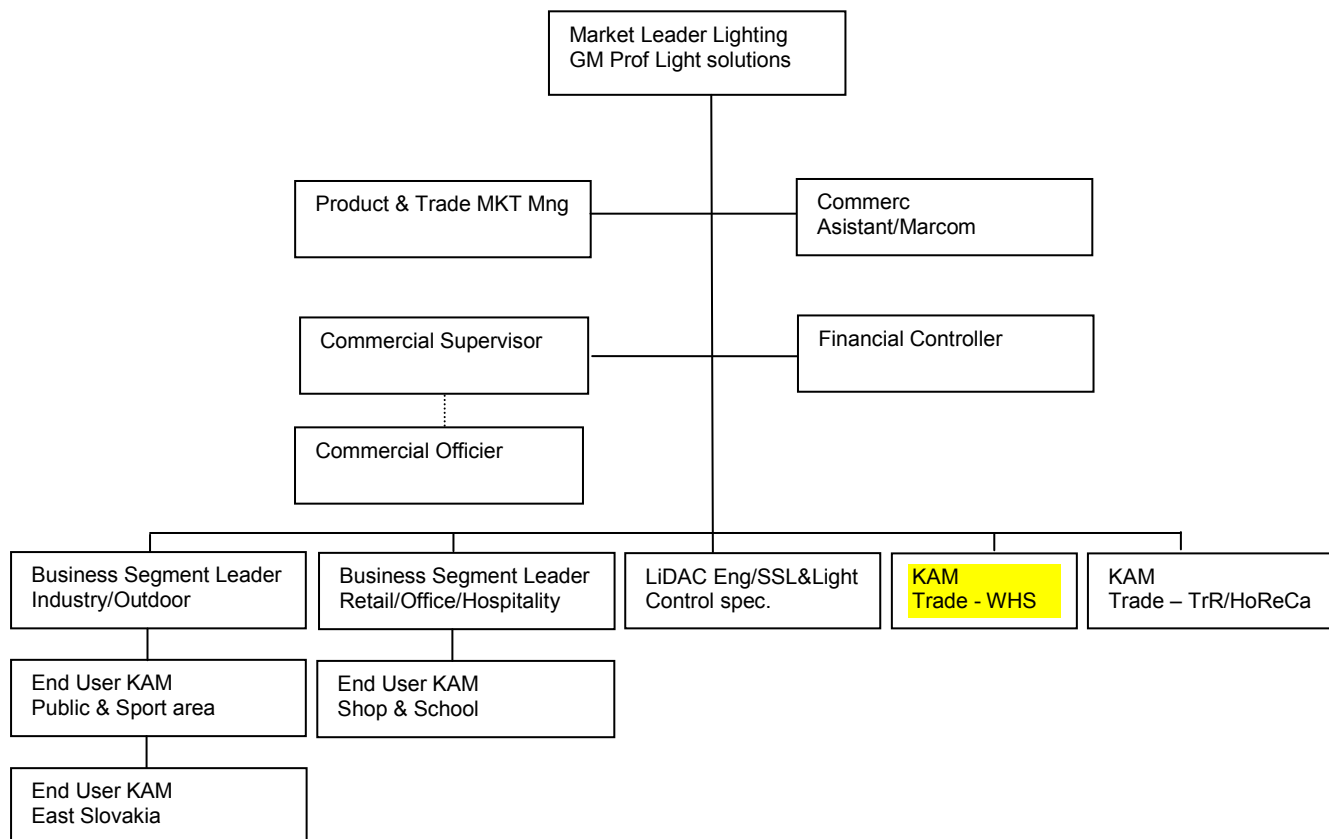
- akvizice klientů a prodej svítidel a světelných zdrojů prostřednictvím velkoobchodní sítě na celém území SR;
- komunikace s klíčovými zákazníky společnosti;
- účast na obchodních jednáních;
- vypracování cenových nabídek;
- návrh, organizace a vyhodnocení podpory prodeje;
- příprava podkladů a vypracování analýz konkurence;
- řešení a realizace investičních projektů;
- plánování, prodej, analýza, hodnocení „Trade“ svítidel.

Do skupiny „Trade“ svítidel lze zařadit svítidla, která mají charakter velkoobchodního prodeje a nachází se v platném velkoobchodním ceníku svítidel společnosti Philips Slovakia s. r. o. a její divize Lighting. Celková databáze svítidel se skládá z více než 30 000 různých typů a provedení svítidel, není možné je popsat a uvést celková množství, je určitý sortiment, který se nazývá „Trade“. Ostatní svítidla jsou v místní databázi a jejich specifikace, resp. velkoobchodní cena, se poskytuje na základě poptávky o cenovou nabídku.

Mezi mé kompetence a zodpovědnost patří:

- cenová tvorba „Trade“ výrobků;
- výběr obchodních partnerů;
- určování finanční politiky obchodní partnerů;
- plnění stanovených cílů a plánů prodeje;
- monitoring a analýza trhu;
- příprava prodejních akcí v dané oblasti;
- marketing – podpora prodeje prostřednictvím velkoobchodní sítě na celém území SR.

Obr. č. 5: Organizační struktura divize Lighting



[Zdroj: vlastní zdroje společnosti Philips Slovakia, s.r.o. + vlastní zpracování]

3. Analýza současného stavu v oblasti evidence projektů

V kapitole číslo 3 popisují stav, realizaci a časový harmonogram v oblasti evidence projektů.

3.1 Shrnutí a realizace projektu

Diplomová práce je zaměřena na úpravu současné evidence, resp. vytvoření nové evidence projektů ve společnosti Philips Slovakia s. r. o., divizi Lighting, která je podstatná pro uvedenou divizi. Tato databáze „evidence projektů“ by měla umožňovat vkládat údaje na základě předdefinovaných prvků potřebných k realizaci daných projektů, aby tyto atributy bylo možné následně zpracovávat a vyhodnocovat. Tyto atributy (informace) je možné charakterizovat následovně:

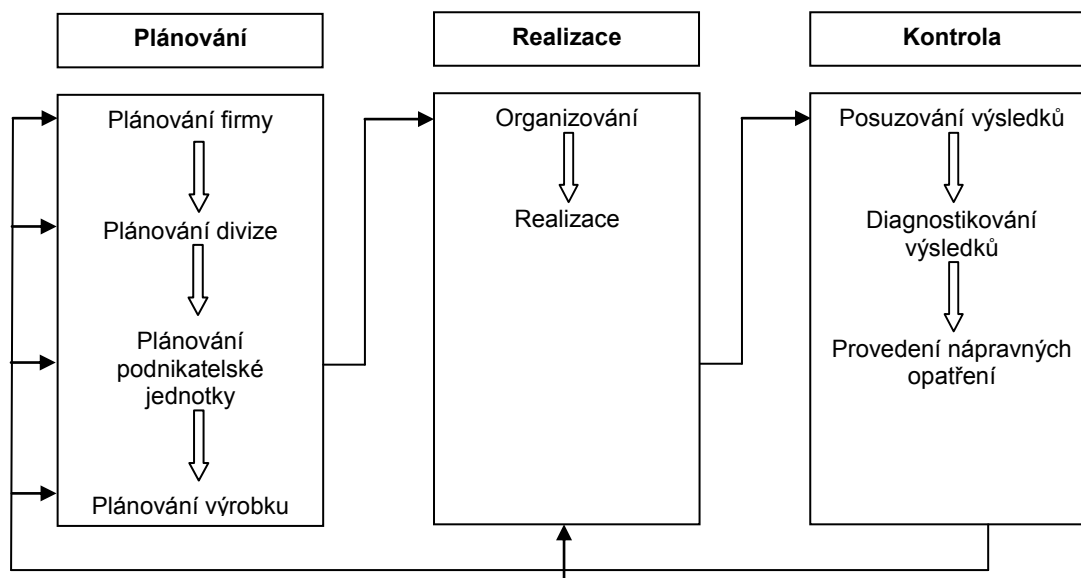
- název investiční akce;
- technické výkresy a půdorysy v elektronické formě ve formátu dwg.;
- název a kontaktní údaje na investora;
- název a kontaktní údaje na developera;
- název a kontaktní údaje na architekta;
- název a kontaktní údaje na projektanta;
- název a kontaktní údaje dodavatelské společnosti;
- zodpovědné a kontaktní osoby na straně společnosti Philips;
- světelné-technický návrh splňující požadované normy vydané STN;
- přesná specifikace použitých výrobků;
- cenová nabídka;
- předpokládaný termín realizace projektu;
- obchodní podmínky;
- další potřebné informace pro realizaci.

Podstatou projektu je vytvoření kompatibilní evidence projektů, anebo změny v současné evidenci projektů tak, aby sloužila pro potřeby zaměstnanců na různých úrovních, jako je:

- Market Leader/General Manager Lighting;
- Business Segment Leader;
- End User Key Account Manager;
- Trade Key Account Manager;
- Key Account Manager HoReCa;
- LiDAC Engineer;
- Product & Trade Marketing Manager;
- Commercial Supervisor/Logistic Manager
- Commercial Officer;
- Financial Controller;
- Commercial Marcom Assistant.

Evidence projektů má sloužit jako databáze informací, které by se do ní vkládaly a následně vyhodnocovaly pro potřeby různých úrovní řízení, plánování a kontroly tak, jak je znázorněno na obrázku č. 6.

Obr. č. 6: Realizace strategického plánování a kontrolní procesy

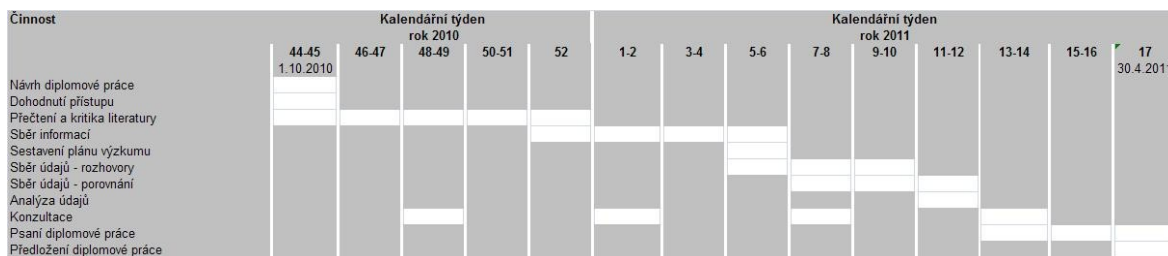


[Zdroj: Philip Kotler. Kevin Lane Keller. Marketing management. 12. vydání. Část 1. Kapitola 2.1.5. s. 82 + vlastní zpracování]

Pro vypracování diplomové práce „Systém evidence projektů“ jsem navrhl sloupcový Ganttův diagram, kde je znázorněn celkový harmonogram projektu tak,

aby projekt mohl být odevzdán jako diplomová práce nejpozději v 17. týdnu kalendářního roku 2011, tj. do 30. dubna 2011, tak jak je znázorněno na obrázku č. 7.

Obr. č. 7: Časový harmonogram projektu (Ganttův diagram)



[Zdroj: vlastní zdroje]

Formální návrh diplomové práce vznikl k 31. říjnu 2010 ve 3. ročníku navazujícího studia na VŠB – TUO, Hornicko-geologické fakultě studijního oboru „Komerční inženýrství v oblasti surovin“. Tohoto formálního návrhu jsem se přidržel, i když časový harmonogram projektu nebyl dodržen tak, jak byl navržen. Vzhledem k časové tísně a pracovní zaneprázdněnosti jsem musel jednotlivé časové úseky přehodnocovat a věnovat se jim v maximální možné míře vzhledem k okolnostem, které mě omezovaly.

Nejvíce času jsem věnoval studiu literatury, která by byla aplikovatelná v diplomové práci. Následně se jednalo o sběr a analýzu údajů, ačkoliv osoby zainteresované v projektu měly vlastní pracovní povinnosti, což bylo příčinou vzniku další časové tísně. Sběr údajů jsem se rozhodl provést formou osobních rozhovorů a také prostřednictvím dotazníku. Vzhledem k tomu, že tato problematika je v naší společnosti dlouhodobějšího trvání a patří mezi klíčové oblasti, použil jsem také informace z několika společných brainstormingů, jejichž výsledkem bylo, že evidence projektů je klíčovým problémem pro všechny zainteresované strany v divizi Lighting. Tyto informace jsem použil jako náhradu za osobní rozhovory, které nebylo možné z časových důvodů se všemi zainteresovanými stranami realizovat. Neformální rozhovory jsem realizoval při zadání dotazníku svým spolupracovníkům. Z nich jsem získal zajímavé podněty a doporučení, jakým způsobem by se mělo přistupovat k systému evidence projektů. Tato doporučení, včetně výsledků z dotazníkového šetření budu blíže

charakterizovat v kapitole č. 3.8. Analýzu údajů a výsledky podrobně popisují v kapitole č. 3.9, přičemž jednotlivé části se objevují v průběhu celé diplomové práce.

3.2 Záměr diplomové práce

Existuje mnoho záměrů, postupů a standardů, které jsou dominantní v oblasti informačního managementu. **Záměr** poskytuje strategické stanovení cílů pro informační management a některé indikace, jakým způsobem by se měly stanovené cíle naplnit. **Postup** je formálně dokumentované vyhlášení, jak by se měly některé činnosti v informačním managementu vykonávat. **Standard** hovoří o tom, že některé aspekty informačního managementu se musí uskutečnit jistým dohodnutým způsobem. Bohužel, záměry a postupy nedrží vždy tempo se změnami v provozních podmínkách. Proto je jednou z funkcí informačního managementu zabezpečení, aby se veškeré záměry, postupy a standardy používané v dané oblasti zodpovědnosti, pravidelně přehodnocovaly. Toto přehodnocení by mělo vést, anebo tlačit, ke změnám všude tam, kde je potřeba vhodnějších záměrů, postupů a standardů⁵. Proto je záměrem diplomové práce navrhnout změny v evidenci projektů tak, že na základě požadavků zúčastněných stran a jejich potřeb dostaneme evidenci projektů na požadovanou úroveň, která by vyhovovala všem úrovním řízení. Do této evidence projektů bude možné následně informace nejen vkládat, ale také je z ní čerpat. Manažeři budou tedy schopni s těmito informacemi pružně pracovat. Takto získané informace z evidence projektů budou relevantní, spolehlivé a odolné tak, jak je definuje Bentley (1998)⁶:

- relevantnost – informace je relevantní, pokud je příjemce schopen ji využít tak, aby pracoval efektivněji, než kdyby je neměl;
- spolehlivost – spolehlivá informace je informace, která přichází právě včas. Je tedy dostupná v čase, kdy je potřebná. Je přesná do takové míry, do jaké je potřebná a verifikovatelná;

⁵ OMI, BZCS 700, Blok 1, Porozumenie výkonnosti, Kniha 8, Naprieč funkciami, s. 24.

⁶ OMI, BZCS 700, Blok 1, Porozumenie výkonnosti, Kniha 8, Naprieč funkciami, s. 14.

- odolnost – informace je odolná tehdy, pokud je schopná odolávat nemilosrdnosti času, lidským chybám, selhání systému a změnám v organizaci.

3.3 Cíle a úlohy diplomové práce

Prvořadným cílem diplomové práce je zefektivnění práce celé divize z dlouhodobého hlediska, protože na základě informací čerpaných z evidence projektu by mělo dojít k:

- možnosti přesnějšího rozpočtování, reportování;
- zamezení zdvojeného řešení projektu;
- vhodnějšímu plánování logistiky, kontroly zásob;
- vytváření cílených marketingových aktivit;
- efektivnější finanční kontrole a finančního managementu;
- odstranění chyb a zkrácení reakční doby při vyřizování objednávky projektu.

Druhořadým cílem diplomové práce je aplikace na nadnárodní úrovni, kdy z dostupných informací čerpaných z evidence projektů by mohlo a mělo docházet k efektivnějšímu plánování celé společnosti na základě výše uvedených bodů.

Hlavním úkolem diplomové práce je definování požadavků zainteresovaných stran, co konkrétně by měla evidence projektů obsahovat – tj. které informace a kdy je nutné informace z evidence projektů získat a k jakému účelu. Všeobecné typy informací mohou obsahovat:

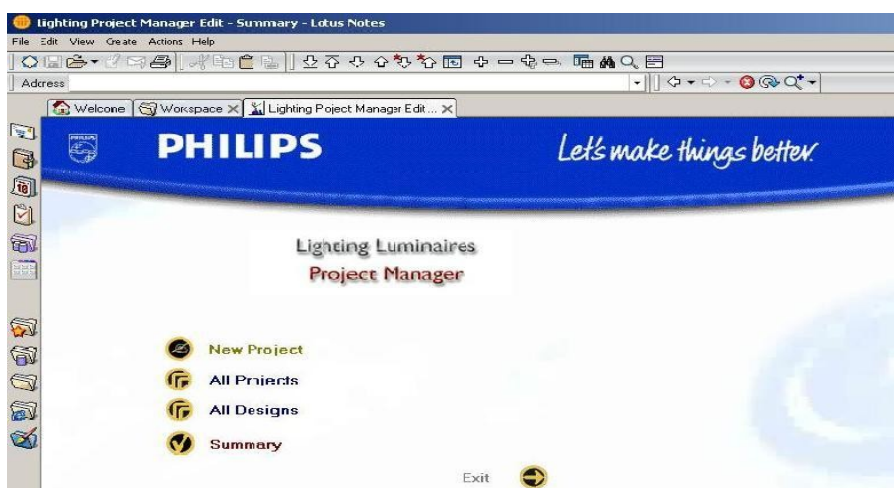
- interní nebo externí generované informace;
- formální či neformální informace;
- ad hoc, anebo pravidelné informace;
- zdroj informací – člověk, text, elektronická forma;
- stupeň subjektivity.

3.4 Evidence projektů v současnosti

V současné době evidence projektů ve společnosti Philips nemá jednotný charakter a jednotlivé národní organizace využívají individuální, více či méně sofistikované, informační systémy pro evidenci projektů. V naší lokální divizi Lighting se pro evidenci projektů používá informační program Lighting Project Manager, jehož databáze je uložena v informačním programu Lotus a je jeho součástí. Lighting Project Manager, který je zobrazen na obrázku č. 8, archivuje údaje od roku 2005 a je tedy možné sledovat následující informace:

- identifikační název projektu;
- stav, v jakém se projekt nachází;
- název projektu;
- kdo je investor;
- kdo je zodpovědným pracovníkem za řešení projektu;
- fáze, v jakém stavu se projekt nachází;
- předpoklad úspěšnosti projektu;
- priorita projektu;
- přílohy projektu.

Obr. č. 8: Lighting Project Manager



[Zdroj: vlastní zdroje společnosti Philips Slovakia, s.r.o.]

Přístup do evidence projektů má v současné době osm zaměstnanců divize Lighting, kteří mohou do evidence projektů informace přímo vkládat, anebo tyto vložené informace o jednotlivých projektech upravovat. Pouze dva manažeři mají přístup do evidence projektů a mohou upravovat také údaje, které jimi nebyly uloženy do evidence projektů.

Za velkou nevýhodu považují, že do evidence projektů nemá přístup finanční kontrolor, který je zodpovědný za celkové finanční plánování divize Lighting, stejně tak logistický manažer, který zodpovídá za dostupnost výrobků podle požadavků obchodních partnerů divize Lighting, stejně tak jako manažeři, kteří jsou zodpovědní za prodej.

Další nevýhodou současného informačního systému evidence projektů je, že z ní není možné získávat souhrnné informace o výši investice do daného projektu, anebo informace o stavu projektu. Vzhledem k tomuto stavu musí Business Segment Leader měsíčně ručně třídit informace z evidence projektů. A tento finálně upravený výstup slouží jako podklad k měsíčním výsledkům společnosti, anebo jako podklad k prognóze do budoucnosti. Následně není možné z informačního systému získat informace o konkrétních typech výrobků, které zahrnuje samotný projekt. Tato informace by určitě byla přínosem pro produktového manažera a logistického manažera, kteří by na základě těchto informací dokázali zabezpečit dostupnost výrobků v požadovaném čase a množství tak, aby mohli být v požadovaném čase vyexpedované obchodním partnerem. Právě proto, že evidence projektů zasahuje do interního i do externího prostředí, je potřebné evidenci projektů restrukturalizovat tak, aby výstupy z ní byly vhodným nástrojem pro každou zainteresovanou stranu.

Pro lepší pochopení problematiky uvádím některé zainteresované strany a z jakých pohledů řízení se jich toto týká:

Interní prostředí:

- **Market Leader/General Manager Lighting:**
 - příprava rozpočtu;
 - reportování o realizovaných a připravovaných projektech.

- **Manažeři:**
 - nedostupné informace o projektu, jako je výkaz – výměr, cenová nabídka, zodpovědný manažer, projektový manažer, s kým se komunikovalo apod.
- **Financial Controller:**
 - kontrola plnění plánu;
 - informace o finančních aktivitách v daném projektu.
- **Product & Trade Marketing Manager:**
 - vhodně nastavené marketingové aktivity pro daný projekt.
- **Commercial Supervisor / Logistic Manager & Comercial Officier:**
 - správné načasování zásob na skladě;
 - kontrola zásob a možnosti skladu;
 - bezchybné zadání objednávky - překlopením z evidence projektů.

Externí prostředí:

- **Výrobní závody:**
 - správné načasování výroby výrobků a optimální snížení stavu zásob.
- **Logistické společnosti:**
 - plánování volných přepravních kapacit na požadované období.
- **Obchodní partneři:**
 - informovanost obchodních partnerů;
 - oboustranně zlepšená a efektivnější komunikace;
 - alternativní řešení pro dané projekty v případě nedostupnosti výrobků;
 - přidaná hodnota pro zákazníka.

PHILIPS globálně:

- zvýšení ziskovosti společnosti a efektivní plánovací procesy;
- zlepšení image společnosti vůči externímu prostředí.

3.5 Jak by měla být koncipována evidence projektů

Ukazatel tuzemské stavební produkce v roce 2010 na základě údajů Statistického úřadu Slovenské republiky dosahoval indexu 96,6 v porovnání se stálými cenami z roku 2005⁷. Přesto společnost Philips Slovakia s. r. o., divize Lighting zaznamenala nárůst prodeje o 2,3 % ve srovnání s rokem 2009. Očekávané oživení stavební produkce v roce 2011 na Slovensku, stejně tak jako výhled o nových investicích a stavebních projektech v daném segmentu můžeme rozdělit na dvě hlavní části:

- realizace nových investičních záměrů;
- realizace/rekonstrukce stávajících investičních záměrů.

Vzhledem k tomuto růstu je současná evidence projektů nedostačující a vyžaduje změny, které by přinesly holistický pohled na evidenci projektů, která by byla přínosem pro interní i externí prostředí. Statistický úřad Slovenské republiky uvádí informace o stavební produkci za minulá období v celkových investicích, resp. předpokládané výhledy do budoucnosti, a proto tyto informace nejsou pro naši společnost dostačující, protože pouze ukazují trend, kterým se stavebnictví ubírá (anebo se uvádí pouze název investice a její hodnota). V tabulce č. 1 je uveden přehled o stavební produkci Slovenské republiky za období 2005 – 2010 s výhledem do roku 2011.

⁷ Statistický úřad Slovenské republiky: *Stavební produkce v roce 2010*, [cit. 2011-02-22]. Dostupné na [www: <http://portal.statistics.sk/showdoc.do?docid=21078>](http://portal.statistics.sk/showdoc.do?docid=21078).

Tabulka č. 1: Stavební produkce v SR

		2005	2006	2007	2008	2009	2010
Stavební produkce v tuzemsku	mil.	117 058 Sk	141 250 Sk	154 721 Sk	181 946 Sk	5 527,6 €	5 388,4 €
	index	114,9	116	105,4	111,3	88,9	96,6
z toho:							
nová výstavba, rekonstrukce a modernizace	mil.	93 628 Sk	115 986 Sk	130 134 Sk	148 969 Sk	4 539,4 €	4 420,6 €
	index	115,1	119,1	107,9	108,2	89,2	96,4
opravy a údržba	mil.	22 780 Sk	24 496 Sk	24 044 Sk	32 362 Sk	950,5 €	935,6 €
	index	114,7	103,3	94,8	127,6	85,9	97,4

Poznámka: rok 2005,2006,2007,2008 - absolutní hodnoty jsou v běžných cenách, indexy stejného období minulého roku=100 (ve stálých cenách roku 2000)

Poznámka: rok 2009,2010 - absolutní hodnoty jsou v běžných cenách, indexy stejného období minulého

[Zdroj: Statistický úřad Slovenské republiky, cit. 2001-02-22]

Protože se jedná většinou o samostatné investory, projekty se nikde neevidují v takové podobě, která by byla vhodná pro naši divizi Lighting. Pro naši práci jsou důležité projektové dokumentace a výkaz – výměr světelné techniky, se kterou se v daném projektu počítá. Tyto informace se dají získat až při konkrétním stavebním záměru, nejlépe od investora či developera, který zastřešuje daný projekt. Na jejich základě pak dokážeme navrhnout odpovídající osvětlení a stanovit cenu pro celý projekt. Následně můžeme investorovi představit výstupy světelně-technických výpočtů a cenovou nabídku. V naší divizi pracuje šest manažerů, kteří jsou zodpovědní za samotnou realizaci projektu. Dále jsou zde čtyři projektoví manažeři, kteří zpracovávají jednotlivé projekty. Problém nastává v okamžiku, kdy se jednomu projektu začne věnovat více manažerů individuálně, protože nemají informace o tom, že daný projekt je ve stadiu, kdy ho řeší jiný manažer. Následně tedy každý jednotlivý manažer domlouvá individuální obchodní podmínky, které pak na trhu mohou vyvolat „cenovou válku“ mezi obchodními partnery, takže následně se tak mohou připravit o zisk. Toto je samozřejmě z pohledu obchodu

Evidence projektů má také jiný významný důvod. Pokud by evidence projektů byla vyhovující pro všechny úrovně, snadněji a přesněji by se mohlo finančně a logisticky plánovat, také údaje by mohly být využity při reportování o dosažených cílech a přepokládaných objemech prodeje na vyšší úrovni. Z pohledu manažerských funkcí by vyřešení tohoto problému mělo zjednodušit proces při:

- plánování;
- organizování;
- řízení;
- rozhodování;
- kontrole.

3.6 Aplikace perspektiv diplomové práce

Při aplikaci diplomové práce jsem se soustředil na čtyři hlavní perspektivy, a to:

- lidé;
- provoz;
- trhy;
- výkonnost.

Lidé – podle Fletchera skutečná koncepce řízení výkonnosti vytváří společnou vizi záměrů a cílů organizace i zaměstnanců, aby pochopili a poznali svou roli v organizaci a zvyšovali tak výkonnost jednotlivce i organizace⁸. Evidenci projektů je třeba nastavit tak, aby vyhovovala jednotlivcům i organizaci. Přímá zainteresovanost⁹ jednotlivců na tomto procesu by měla zvýšit její úspěšnost a akceptovatelnost, také přehlednost či zodpovědnost za jednotlivé projekty, což by mělo pozitivní dopad na plnění stanovených cílů a na přesnější nastavení plánování nejen pro budoucí období, ale i pro reportování. Organizace může být úspěšná jen tehdy, pokud její zaměstnanci dokáží spolupracovat tak, aby dosáhli

⁸ OMI, BZCS 700, Blok 1, Porozumenie výkonnosti, Trhy, Kniha 2 s. 9-11.

⁹ OMI, BZCS 700, Blok 1, Porozumenie výkonnosti, Ľudia, Kniha 5, s. 17-18.

společných cílů¹⁰. Domnívám se, že ve společnosti Philips, divizi Lighting zaměstnanci dokáží spolupracovat a dosahovat společných cílů, a proto je tato divize úspěšná a daří se jí navzdory mnoha úskalím ze strany trhu, omezením v rámci společnosti a přesto v souladu s hlediskem modelu čtyř „E“, naplňovat společné cíle.

Provoz – dobře nastavený proces evidence projektů by mohl být konkurenční výhodou, a to z pohledu výkonnostních cílů při následných operacích:

- dělat věci s nižšími náklady (nákladová výhoda);
- dělat věci správně a napoprvé (výhoda kvality);
- dělat věci včas (výhoda spolehlivosti);
- dělat věci rychle (výhoda rychlosti);
- dělat odlišné věci anebo dělat věci odlišně (výhoda flexibility)¹¹.

Klíčem k zdokonalení služeb a jejich nápravě je v přidělení pravomocí zaměstnancům, aby mohli řešit problémy, ať už jde o zaměstnance na místě poskytování služby či o specialisty¹².

Trhy – podle Piercyho je Philips společností orientovanou na trh. Podle Slatery¹³ je Philips společností s dominantní orientací na zákazníka a zavedením evidence projektů by přispěla ke stabilnějšímu prostředí při realizaci projektů. Přehlednějším způsobem evidence projektů by nevznikaly konkurenční „cenové bitvy“, které momentálně vznikají proto, že řešením jednoho projektu se zabývá více manažerů, kteří nevědí o aktivitách svých kolegů, nevědí o obchodních podmínkách uzavřených s jinými obchodními partnery.

Pokud bude zákazník spokojen a nebude mít dodatečné náklady při nákupu a prodeji produktu, jeho ochota k dalšímu nákupu roste. Není-li spokojen, je tomu opačně.

¹⁰ OMI, BZCS 700, Blok 1, Porozumenie výkonnosti, Ľudia, Kniha 5, s. 20-22.

¹¹ OMI, BZCS 700, Blok 1, Porozumenie výkonnosti, Procesy, Kniha 4, s. 13.

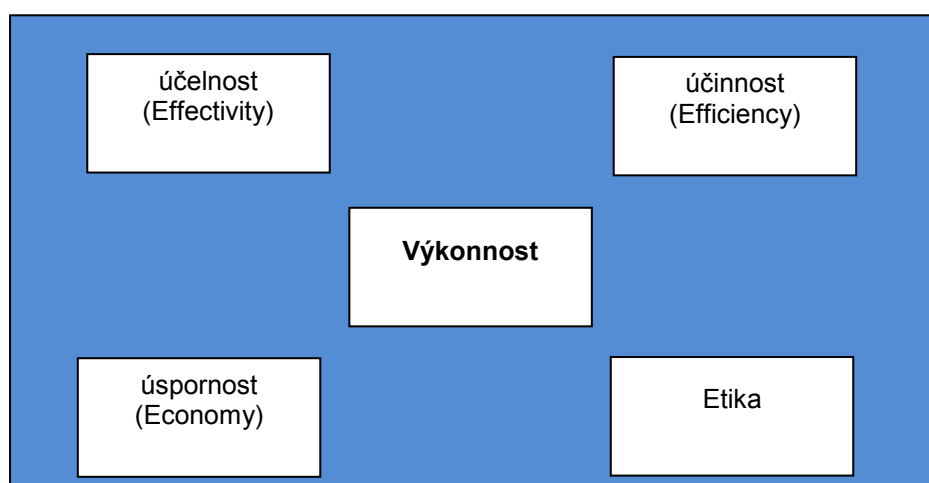
¹² OMI, BZCS 700, Blok 1, Porozumenie výkonnosti, Prevádzka, Kniha 13, s. 29-31.

¹³ OMI, BZCS 700, Blok 1, Porozumenie výkonnosti, Ľudia, Kniha 12/13, s. 9.

Výkonnost – Philips hodnotí výkonnost na základě modelu čtyř „E hledisek¹⁴“ (viz Obrázek č. 9). Z pohledu **účelnosti** hodnotí společnost dosahování následujících cílů:

- vytvoření dlouhodobého partnerství se zákazníky (dosažení co největší spokojenosti zákazníků);
- udržení a zvýšení podílu na trhu (úspěšnost se vyhodnocuje prostřednictvím získaných projektů).

Obr. č. 9: Model 4E



[Zdroj: BZCS 700, OMI, Porozumenie výkonnosti, Sprievodca štúdiom, s. 22 + vlastní zpracování]

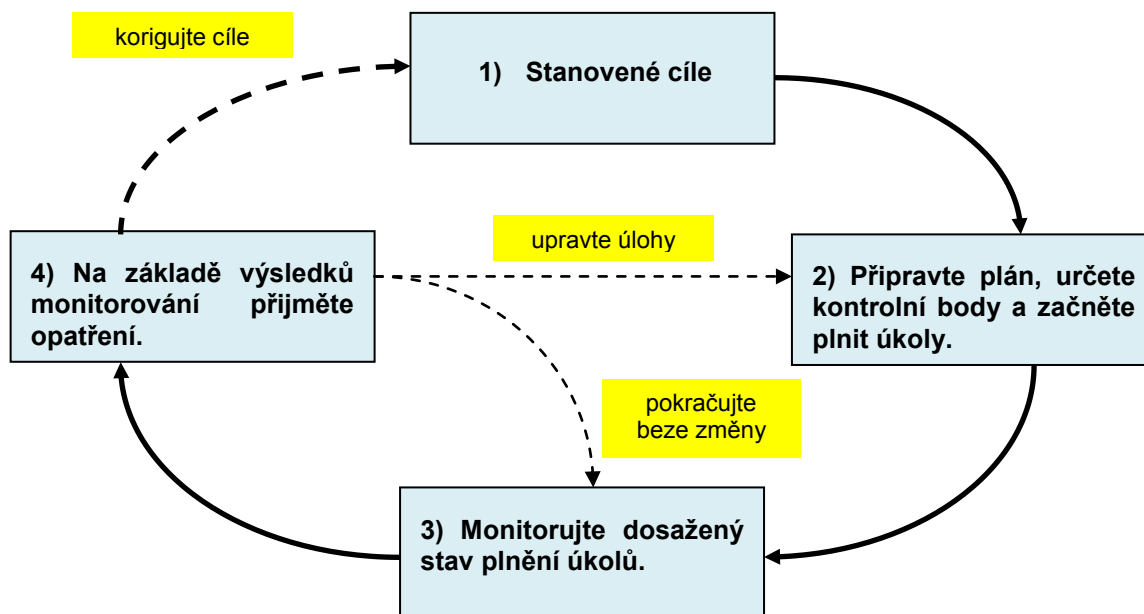
Společnost vidí zvyšování své **účinnosti** ve zlepšování procesu řízení projektů osvětlování. Aby byla schopná pružně reagovat na požadavky zákazníků, využívá model flexibilní specializace¹⁵. **Etická** přijatelnost je zajištěna zavedenými všeobecnými obchodními zásadami společnosti Philips, které určují chování všech zaměstnanců. Hledisko **úspornosti** je spojené se snižováním nákladů interního i externího prostředí. Pro společnost Philips nejsou nízké náklady prioritou, důležité je mít co nejpresněji vypracovaný rozpočet.

Philips je společností, která se při každodenní činnosti řídí procesy. Základním používaným procesem je cyklus řízení, který je zobrazen na obrázku č. 10.

¹⁴ OMI, BZCS 700, Blok 1, Porozumenie výkonnosti, Sprievodca štúdiom, s. 22.

¹⁵ OMI, BZCS 700, Blok 1, Porozumenie výkonnosti, Kniha 3, s. 12.

Obr. č. 10: Cyklus řízení



[OMI, BZCS615, Riadenie v trhovom prostredí, modul 1, kniha 2, s. 6 + vlastní zpracování]

Prvním krokem procesu je stanovení cílů¹⁶. Cíle by měly být určeny smyslně na základě piktografické zkratky **SMART** (KMORČ)¹⁷:

- **SPECIFIC** (konkrétnost) – je jasné, čeho se má dosáhnout;
- **MEASURABLE** (měřitelnost) – musí být uvedeno, jak určíme míru úspěchu;
- **AGREED** (odsouhlasení) – nejlépe člověkem, který bude vykonávat úkoly v rámci realizace cíle, a s každým, na koho se budou dosažené výsledky vztahovat;
- **REALISTIC** (realistické) – cílů se dá dosáhnout v rámci omezených možností v souladu s jinými cíli, které se souběžně realizují;
- **TIMED** (časové vymezení) – čas vymezený na dosažení cíle.

Druhým krokem procesu je příprava plánu, určení záchytných bodů a zahájení plnění plánu¹⁸.

Následujícím třetím krokem je monitorování dosaženého stavu plnění úlohy¹⁹, jako je:

- účast a pozorování;
- pravidelné podávání zpráv;

¹⁶ OMI, BZCS 615, Riadenie v trhovom prostredí, modul 1, kniha 2, s. 10-11.

¹⁷ OMI, BZCS 615, Riadenie v trhovom prostredí, modul 1, kniha 2, s. 11.

¹⁸ OMI, BZCS 615, Riadenie v trhovom prostredí, modul 1, kniha 2, s. 11-17.

¹⁹ OMI, BZCS 615, Riadenie v trhovom prostredí, modul 1, kniha 2, s. 17.

- mimořádné hlášení;
- kladení otázek a diskuse;
- zavedení výkazů a standardních statistických přehledů.

Posledním, čtvrtým krokem je monitorování přijetí opatření²⁰, což znamená:

- přehodnotit cíle;
- kompenzace plánu;
- pokračování v plnění cílů.

Pokud se nedaří zajistit, aby proběhly výše uvedené čtyři kroky, může to vést ke stresu a k nekvalitní realizaci plánů²¹.

Ve společnosti Philips se jednoznačně podporuje učení, využívá se zpětná vazba a adaptivní i generativní učení. Základem toho je, že cíle, plány a úlohy, stejně jako způsob jejich měření jsou stanovené vhodně, což může být překážkou dvousmyčkového učení. Dvousmyčkové učení obsahuje dvě zpětné korigující vazby. První konfrontuje informaci s operační normou, druhá normu kritizuje²². Philips se snaží fungovat tak, aby se vyvaroval opakování těch samých chyb. První chyba se akceptuje, opakování chyby by mělo být nepřípustné, ale ne vždy tak tomu je, někteří manažeři jsou relativně benevolentní.

3.7 Sběr údajů, metody

Metoda sběru údajů by se měla vybírat podle specifického problému, kterým se budeme zabývat. Nemusí být jen jedna vhodná metoda, ale může jich být více, některé mohou být lepší, a některé úplně nevyhovující²³. Osobně jsem vybral dvě metody sběru údajů, a to:

- neformální rozhovory;
- dotazník.

²⁰ OMI, BZCS 615, Riadenie v trhovom prostredí, modul 1, kniha 2, s. 17-19.

²¹ OMI, BZCS 615, Riadenie v trhovom prostredí, modul 1, kniha 2, s. 8.

²² OMI, BZCS 700, Blok 2, Zvyšovanie výkonnosti, Naprieč funkciami, Kniha 1, s. 12-15.

²³ OMI, BZCS 700, Blok 3, Riadenie výkonnosti a zmeny, Projektové prostriedky, Kapitola 2, s. 59.

Neformální rozhovory – jako náhradu neformálních rozhovorů jsem použil informace z brainstormingu, kterého se zúčastnily všechny zainteresované strany v celkovém počtu 10 zaměstnanců ze 14 zaměstnanců divize Lighting, což pokládám za reprezentativní vzorek zaměstnanců. Jednalo se o:

- Market Leader/General Manager Lighting;
- Business Segment Leader;
- End User Key Account Manager;
- Trade Key Account Manager;
- Key Account Manager HoReCa;
- LiDAC Engineer;
- Product & Trade Marketing Manager;
- Commercial Supervisor/Logistic Manager & Comercial Officier;
- Financial Controller
- Commerc Asistant/Marcom.

Úlohou brainstormingu bylo nalézt nejzávažnější problém, který trápí v největší míře nejen divizi, ale také jednotlivé zaměstnance. Každý z nich měl možnost uvést ze svého pohledu problém, který ho nejvíce trápí. Také, jako divize, jsme se měli shodnout na problému, který je pro nás největší překážkou při plnění stanovených cílů. Jako nejzávažnější problém jsme identifikovali problém související s evidencí projektů. Uvedený vzorek zaměstnanců a poznámky, které jsem si v průběhu brainstormingu poznačil, mi posloužily jako náhrada osobních neformálních rozhovorů. Otázky, které zazněly jak z mé strany, tak i ze strany ostatních zaměstnanců, pomohly nejen mně, ale také celému týmu zamyslet se více nad současnou koncepcí evidence projektů a v konečném důsledku také nad tím, jaké informace by měly být v budoucnosti do evidence projektů vkládané, uchovávané, zpracované, a v konečném důsledku – jaké výstupy jsou z evidence potřebné, pro koho a proč. Nejdůležitější otázky, které na brainstormingu zazněly a byly zodpovězeny, uvádím níže, celkové výsledky neformálních rozhovorů uvádím v kapitole 3.8 a 3.9:

- Jak probíhá evidence projektů v současnosti?

- Komu by měla pomáhat?
- Měl by mít přístup každý, nebo jen určité skupiny?
- Proč nemá mít každý přístup do evidence projektů?
- Měl by mít finanční kontrolor přístup do evidence projektů?
- Jaké informace z evidence projektů jsou důležité pro jednotlivé zainteresované skupiny a jednotlivce?
- Kdo by měl být zapojený do realizace?
- Kolik by stála realizace projektu?
- Jaká je návratnost nákladů?
- Zvýší se objem prodeje jen díky nové evidenci?
- Jaká by měla být forma výstupu evidence?
- Jsou naše IT a podpůrné systémy vyhovující?
- Kdo rozhodne, zda se projekt uskuteční?
- Jak to dělají v jiných organizacích, resp. divizích Lighting v jiných zemích?

Dotazník – jako druhou alternativu sběru údajů jsem si vybral dotazování pomocí dotazníku, který nebyl anonymní. Dotazník obsahuje jak otevřené, tak i uzavřené otázky. Dotazník byl sestaven tak, aby některé otázky, které byly položeny na brainstormingu, mohly být s odstupem času znovu respondenty zodpovězeny. Upřednostnil jsem formu osobního kontaktu při vyplňování dotazníku respondenty, před adresným rozesíláním dotazníků e-mailem. Z časového hlediska tato forma dotazování zabrala 3 týdny a to od pátého do sedmého týdne kalendářního roku 2011, vzhledem k pracovním aktivitám a sladění volného času s každým respondentem. Průměrný čas na vyplnění dotazníku spolu s doplňujícími otázkami (z jedné či druhé strany) trval asi 45 minut. Vzhledem k tomu, že z celkového počtu 14 zaměstnanců se jich brainstormingu zúčastnilo 10, umožnila mi tato forma dotazování zeptat se na názor také dalších 3 nezúčastněných zaměstnanců, a tím je do procesu zapojit a získat tak jejich názor na evidenci projektů. Ačkoliv asistentka není přímo ani nepřímo zapojená do procesu evidence projektů, její připomínky jsou hodnoceny jen v rámci neformálního rozhovoru. Jednotlivé vyplněné dotazníky jsou uvedeny

v příloze č. 1, kde jsou uvedeny už konkrétní otázky a odpovědi respondentů a jejich pracovní zařazení.

V tabulce č. 2 je uveden vzorek respondentů dle délky trvání pracovního poměru a zastávané pozice v hierarchii společnosti.

Tabulka č. 2 Vzorek respondentů (číslo udává počet manažerů)

Trvání pracovního poměru	Vyšší management	Střední management	Ostatní zaměstnanci
Více než 10 roků	2	1	
7 roků - 10 roků	2	2	1
5 roků - 7 roků		2	
2 roky - 5 roků			2
<méně než 2 roky			1

[Zdroj: vlastní zdroje společnosti Philips Slovakia, s.r.o. + vlastní zpracování]

3.8 Analýza údajů z neformálních rozhovorů a výsledky

Při neformálních rozhovorech jsem se snažil těžit z otázek a odpovědí, které zazněly na brainstormingu divize Lighting. Ze svých poznámek uvádím nejpodstatnější otevřené otázky a odpovědi na ně. Pod každou otevřenou otázkou je odpověď konkrétního zaměstnance – manažera zodpovědného za určitou oblast působení v divizi Lighting, společnosti Philips Slovakia s. r. o.

- **Jak probíhá „evidence projektů“ v současnosti?**
 - **Business Segment Leader:** evidence projektů neodpovídá požadavkům, údaje, které se do ní vkládají, se musí ručně třídit a výstupy z ní jsou vhodné jen pro malý okruh zaměstnanců. Není možné exportovat a importovat dwg soubory a výstup neuvádí výrobkovou specifikaci projektu. V současnosti je jeden projekt nutné evidovat ve více informačních programech, což je pracné jak z časového, tak i personálního hlediska.
- **Jaké informace z evidence projektů“ jsou důležité pro zainteresované strany a jednotlivce?**

- **Market Leader/General Manager Lighting:** výstup pro potřeby regionálního managementu s uvedením pravděpodobného úspěchu z celkového finančního a časového hlediska investičního projektu;
- **Financial Controller:** předpokládaný obrát, výnosy a náklady související s daným investičním projektem pro potřeby finančního plánování;
- **Business Segment Leader:** souhrn informací, jako je specifikace výrobků v projektu, pro vytvoření cenových nabídek zákazníkům a světelně-technické výstupy investičních projektů. Pravidelná aktualizace informací o projektu zodpovědným zaměstnancem a možnost nahlédnutí do projektu jiným zaměstnancům bez možnosti zásahu;
- **Trade Key Account Manager:** souhrn a aktuálnost informací o projektu;
- **LiDAC Engineer:** export a import dwg. souborů do evidence projektů pro komplexní řešení projektů;
- **Product & Trade Marketing Manager:** specifikace výrobků pro jejich zavedení do informačního systému a vytvoření ceny výrobku;
- **Commercial Supervisor/Logistic Manager:** specifikace výrobků, jejich množství a předpokládaný termín dodání, podle požadavků zákazníka;
- **Comercial Officier:** specifikace výrobků a fakturační údaje zákazníka.
- **Kolik by stála realizace projektu nové „evidence projektů“?**
 - **Market Leader/General Manager Lighting:** tato otázka bude zodpovězena po předložení nabídky ID oddělením, na základě požadavků divize Lighting. Vytvořená rezerva je ve výši 25 000 EUR.
- **Jak to dělají v jiných organizacích, resp. divizích Lighting v jiných zemích?**
 - **Market Leader/General Manager Lighting:** tuto otázku je třeba položit na setkání regionálního managementu a relevantní informace vyhodnotit na základě vhodnosti pro lokální potřeby;
 - **Business Segment Leader:** podle dostupných informací, od Excel tabulky až po sofistikovaný informační program.

- **Proč nemá každý přístup do „evidence projektů“?**
 - **Market Leader/General Manager Lighting:** přístup má omezený počet zaměstnanců, ale tento stav se podle potřeb divize může změnit;
 - **Financial Controller:** navrhuje, aby přístup do evidence projektů mohli mít všichni zaměstnanci a dostávali požadované výstupy bez možnosti jejich úpravy;
 - **Business Segment Leader:** podpořil návrh finančního kontrolora.
- **Co by nová „evidence projektů“ měla poskytovat?**
 - **Market Leader/General Manager Lighting:** segmentaci výrobků použitých v projektu podle interního členění; souhrn hodnot všech projektů a procento úspěšnosti zohledněné v měsíčním, kvartálním a ročním výhledu; přesun realizovaných projektů do historické databáze;
 - **Business Segment Leader:** možnost přesunu charakteristiky a výstup projektu do programu Excel; přehled projektů podle různých kritérií (jako je zodpovědnost, segmentace, kompetence); informační a strukturální data;
 - **End User Key Account Manager:** vyhledávání podle jakéhokoli klíčového slova; komplexní informace o projektu; síť informací o zainteresovaných stranách v daném projektu;
 - **Trade Key Account Manager:** zařazení projektu a jeho členění podle segmentu; možnost překlopení informací a dat o projektu do objednávky; informace o veškerých zainteresovaných stranách na projektu;
 - **Key Account Manager HoReCa:** formální výstup otevřených, uzavřených či ztracených příležitostí; souhrn produktových řad/typů vybraných projektových příležitostí; připomínka návštěv zákazníka;
 - **LiDAC Engineer:** kdo je autorem designu, výpočtu intenzity osvětlení projektu; specifikace použitých výrobků v projektu; implementace výpočtů intenzity osvětlení k danému projektu;
 - **Product & Trade Marketing Manager:** specifikace výrobků pro potřeby plánování výroby; předpokládaný dodací termín s odhadem úspěšnosti;

specifikace zainteresovaných partnerů pro potřeby marketingové podpory;

- **Commercial Supervisor/Logistic Manager:** komplexní data o produktech v projektu (jako je přesný název, GPC kód, EOC kód, množství, cena); předpokládaný termín dodání vzhledem k procentuální výši úspěšnosti pro potřeby plánování výroby a stavu zásob na skladě;
- **Comercial Officier:** evidence smluv, procesní vztahy; vývoj finančních ukazatelů projektu pro potřeby reportování managementu společnosti;
- **Financial Controller:** název a předpokládaná hodnota projektu; termín realizace projektu; finanční zázemí projektu (splatnost, návratnost, DSO).
- **Jaká by měla být forma výstupu „evidence projektu“ pro:**
 - **Business Segment Leader:** forma výstupu by měla obsahovat zpracovaný světelně-technický projekt, cenovou nabídku, výrobkovou specifikaci, kontaktní údaje na zodpovědného zaměstnance za projekt divize Lighting, stejně tak jako informace o investorovi. Také informace potřebné pro management divize, jako je termín realizace, předpokládané finanční informace, resp. předpokládaná úspěšnost realizace;
 - **Key Account Manager HoReCa:** informace ve vhodné formě, kterou je možné prezentovat investorům;
 - **Commercial Supervisor/Logistic Manager:** informace o výrobkové skladbě projektu a termínech realizace projektu;
- **Kdo by měl být zapojen do realizace projektu „evidence projektu“?**
 - **Market Leader/General Manager Lighting:** všichni členové týmu, také oddělení IT.

Výsledkem osobních rozhovorů je nutná změna evidence projektů z více hledisek. Původní evidence projektů má nedostatky, zaměstnancům chybí potřebné informace z evidence. Je omezená možnost přístupu do systému, stejně jako efektivních potřebných výstupů. Byly předneseny různorodé požadavky jednotlivců a týmu k tomu, co by nová evidence projektů měla splňovat, aby

vynaložená práce při realizaci projektů byla efektivnější stejně jako samotné plánování, realizace a kontrola²⁴, a výstupní informace z ní relevantní, spolehlivé a odolné tak, jak je definuje Bentley²⁵.

3.9 Analýza údajů z dotazníků a výsledky

V případě získávání informací z dotazníků jsem se soustředil na 13 zaměstnanců ze 14 divize Lighting, kteří přímo – více či méně – využívají informační systém evidence projektu a svými odpověďmi na mé otázky mohli přinést objektivnější pohled na danou problematiku. Asistentka dotazník nevyplňovala, protože evidenci projektu nevyužívá a její odpovědi na otázky uvedené v dotazníku by nebyly objektivní a zkreslily by celkové výsledky. Dotazník obsahuje 18 uzavřených otázek, na které bylo možné volit odpověď z pěti daných možností:

- určitě ano;
- spíše ano;
- nevím;
- spíše ne;
- určitě ne.

Vzor tohoto dotazníku, kde jsou uvedeny pro ilustraci otázky 1 – 5, jsou znázorněny v tabulce č. 3.

Souhrn všech otázek a odpovědí jednotlivými pracovníky (respondenty) divize Lighting, jejich komplexní vyhodnocení v tabulkové a grafické podobě jsou uvedeny v příloze č. 1 – Souhrn dotazníků. Komentáře k daným otázkám jsou uvedeny v kapitole 3.8.

²⁴ Philip Kotler. Kevin Lane Keller. Marketing management. 12. vydání. Část 1. Kapitola 2.1.5. s. 82.

²⁵ OMI, BZCS 700, Blok 1, Porozumenie výkonnosti, Kniha 8, Naprieč funkciami, s. 14.

Tabulka č. 3: Vzor dotazníku od otázky č. 1 po otázku č. 5

Č.	Otázka	Odpověď				
		určitě ano	spíše ano	nevím	spíše ne	určitě ne
1.	Vyhovuje Vám současný stav systému evidence projektů?				1	
	Komentář:					
2.	Máte postačující autorizaci do systému evidence projektů?	1				
	Komentář:					
3.	Měl by mít každý přístup do systému evidence projektů?				1	
	Komentář:					
4.	Výstup ze systému evidence projektů je pro Vás dostačující?					1
	Komentář:					
5.	Je pro Vás a Vaši práci systém evidence projektů přínosem?		1			
	Komentář:					

[Zdroj: vlastní zdroj]

Tabulka č. 4 znázorňuje otázky, které byly zadány respondentům a následně uvádím jejich odpovědi na dané otázky. Z tabulky je zřejmé, že z celkového počtu 13 respondentů se nejvíce z nich ztotožnili s odpovědí na otázku č. 18. Sedm respondentů na otázku odpovědělo „určitě ano“, šest respondentů odpovědělo „spíše ano“.

U otázky č. 3 se vytvořilo vyvážené prostředí odpovědí mezi respondenty na tutéž otázku.

Tabulka č. 4: Otázky a odpovědi z dotazníku

	Otázka	Určitě ano	Spíše ano	Nevím	Spíše ne	Určitě ne	Počet odpovědí	% odpovědí z celkového počtu tázaných
1.	Vyhovuje Vám současný stav systému evidence projektů?	0	0	0	6	7	13	100
2.	Máte dostačující autorizaci do systému evidence projektů?	2	0	0	5	6	13	100
3.	Měl by mít každý přístup do systému evidence projektů?	2	3	3	2	3	13	100
4.	Výstup ze systému evidence projektů je pro Vás dostačující?	0	1	0	6	6	13	100
5.	Je pro Vás a Vaši práci systém evidence projektů přínosem?	1	6	0	6	0	13	100
6.	Používáte systém evidence projektů častěji než 1x týdně?	2	4	0	1	6	13	100
7.	Považujete proces evidence projektů za konkurenční výhodu?	6	4	2	1	0	13	100
8.	Zvýšil se objem prodeje jen díky novému systému evidence projektů?	2	6	2	3	0	13	100
9.	Zvýšil se v případě zavedení nového systému evidence projektů úroveň služeb zákazníkům?	4	6	1	2	0	13	100
10.	Ulehčuje Vám evidence projektů hlášení nadřazeným?	1	2	0	5	5	13	100
11.	Zlepšila by nová evidence projektů samotné plánování, realizaci a kontrolu?	5	2	3	3	0	13	100
12.	Předchází nynější podoba evidence dvojitě práci manažerů na projektech?	0	1	4	3	5	13	100
13.	Myslíte si, že je nutná nová evidence projektů?	6	6	0	1	0	13	100
14.	Jsou naše IT a podporné systémy vyhovující?	1	5	2	4	1	13	100
15.	Měla by být úroveň systému evidence projektů nadnárodní?	7	4	0	2	0	13	100
16.	Máte představu, jak by měla fungovat evidence projektů?	3	8	0	2	0	13	100
17.	Nabízí současná evidence projektů dostatečný výstup pro zákazníky?	0	1	2	4	6	13	100
18.	Měla by nová evidence projektů podporovat import a export různých souborů?	7	6	0	0	0	13	100

[Zdroj: vlastní zdroj]

Největší shody dosáhli respondenti, jak je uvedeno v tabulce č. 5, u otázky č. 16, kdy shodně odpověděli při 62 % možných odpovědích. Druhou největší shodu – 54 % - dosáhli respondenti u otázky č. 1, 15 a 18. Nejčastěji se vyskytující procentuální poměr představoval 46 % shody při možných odpovědích respondentů na uvedené otázky.

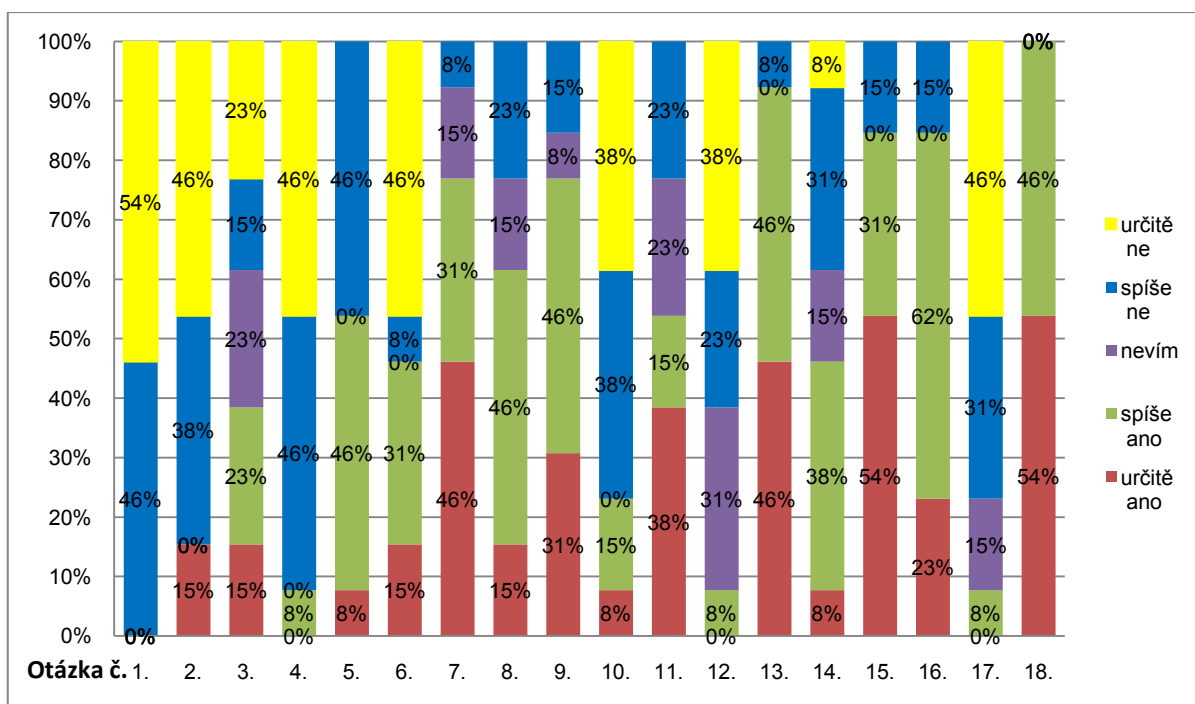
Následně jsou tyto údaje znázorněny v grafu č. 1 a č. 2.

Tabulka č. 5: Odpovědi z dotazníku [%]

Č.	Otázka	Určitě ano	Spíše ano	Nevím	Spíše ne	Určitě ne
1.	Vyhovuje Vám současný stav systému evidence projektů?	0	0	0	46	54
2.	Máte dostačující autorizaci do systému evidence projektů?	15	0	0	38	46
3.	Měl by mít každý přístup do systému evidence projektů?	15	23	23	15	23
4.	Výstup ze systému evidence projektů je pro Vás dostačující?	0	8	0	46	46
5.	Je pro Vás a Vaši práci systém evidence projektů přínosem?	8	46	0	46	0
6.	Používáte systém evidence projektů častěji než 1x týdně?	15	31	0	8	46
7.	Považujete proces evidence projektů za konkurenční výhodu?	46	31	15	8	0
8.	Zvýší se objem prodeje jen díky novému systému evidence projektů?	15	46	15	23	0
9.	Zvýší se v případě zavedení nového systému evidence projektů úroveň služeb zákazníkům?	31	46	8	15	0
10.	Ulehčuje Vám evidence projektů hlášení nadřazeným?	8	15	0	38	38
11.	Zlepšila by nová evidence projektů samotné plánování, realizaci a kontrolu?	38	15	23	23	0
12.	Přechází nynější podoba evidence dvojité práci manažerů na projektech?	0	8	31	23	38
13.	Myslíte si, že je nutná nová evidence projektů?	46	46	0	8	0
14.	Jsou naše IT a podporné systémy vyhovující?	8	38	15	31	8
15.	Měla by být úroveň systému evidence projektů nadnárodní?	54	31	0	15	0
16.	Máte představu, jak by měla fungovat evidence projektů?	23	62	0	15	0
17.	Nabízí současná evidence projektů dostatečný výstup pro zákazníky?	0	8	15	31	46
18.	Měla by nová evidence projektů podporovat import a export různých souborů?	54	46	0	0	0

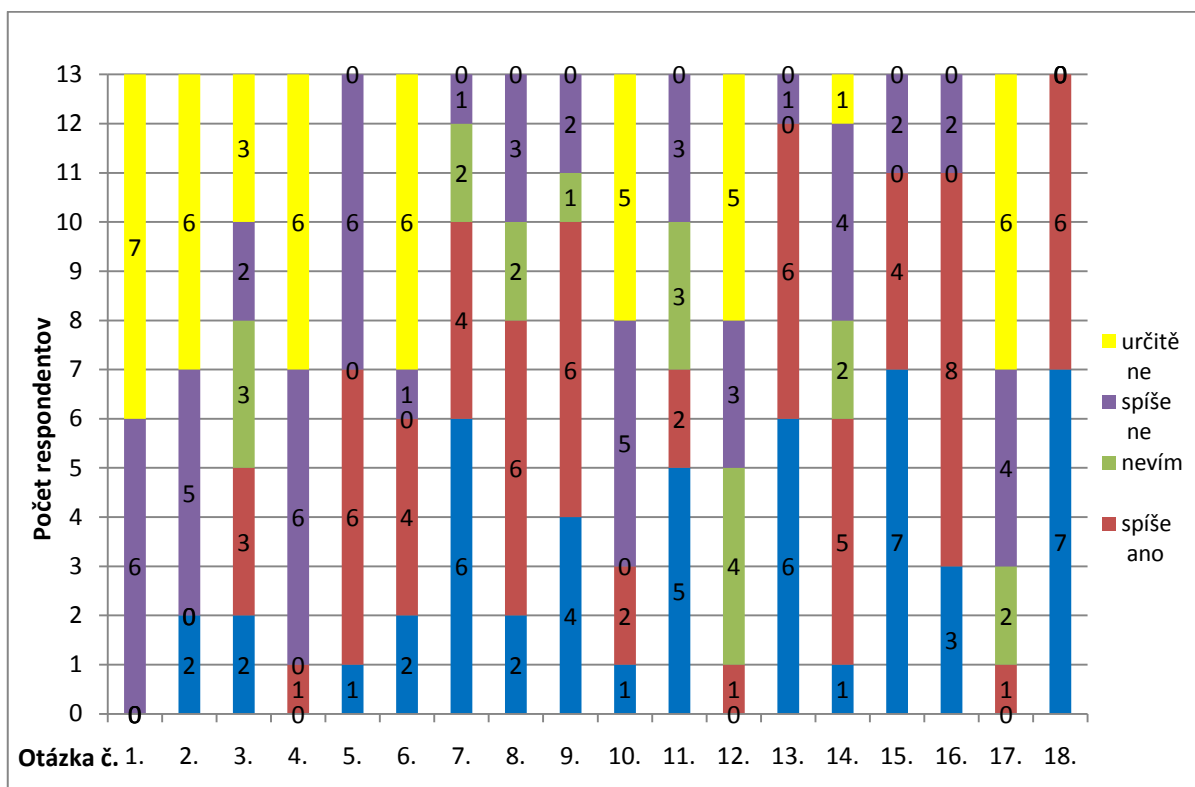
[Zdroj: vlastní zdroj]

Graf č. 1: Otázky a odpovědi z dotazníku v grafickém provedení



[Zdroj: vlastní zdroj]

Graf č. 2: Otázky a odpovědi podle počtu respondentů



[Zdroj: vlastní zdroj]

4. Charakteristika budoucí koncepce evidence projektů

V kapitole číslo 4 popisují informační systém (IS) a možnosti aplikace mySAP CRM jako možné budoucí koncepce systému evidence projektů z pohledu informačních technologií, které dnešní trh poskytuje. V příloze č. 2 je popsán informační systém SAP R/3, který je nosným pilířem informačního systému ve společnosti Philips a také důvody pro výběr tohoto řešení a výhody plynoucí z jeho zavedení.

4.1 mySAP CRM

V dnešní době jsou tři důležité faktory, které určují finanční úspěch podniku:

- výrobky řízené trhem;
- ziskovost;
- spokojenost zákazníka.

Pochopení těchto faktorů jako kontinuálních a integrovaných cyklů a ne jako oblasti konfliktu je základem pro úspěšné obchodní strategie nyní i v budoucnosti. Řízení vztahů se zákazníky (CRM) hraje důležitou roli v tomto scénáři. Kontinuální a efektivní služby zákazníkům, stejně jako znalost zákazníka, tvoří základ požadavků pro úspěch na trhu a dlouhodobou obchodní hodnotu. Pokud chce podnik stavět na svém postavení na trhu, bez ohledu na aktuální finanční situaci, musí usilovat o zlepšení vztahů s existujícími zákazníky a tvrdě pracovat na získávání nových zákazníků. Přání zákazníka v dnešní informační společnosti a globalizace ekonomiky umožňují zákazníkovi porovnávat produkty a služby z celého světa. Význam výrobků a služeb se liší u každého zákazníka. Nejdůležitějšími rozhodujícími faktory jsou kvalita výrobků, dostupnost, cena, spolehlivost dodávek a služeb.

Požadavkem zákazníka není určovat podniku interní procesy, které sice ovlivňují všechny obchodní vztahy (jako např. platformy prostřednictvím e-shopu zjednodušují komfort pro zákazníky), zatímco procesy zlepšují efektivitu podniku.

Zlepšení výměny informací s partnerskými obchodními partnery a komunikačními kanály hraje rozhodující úlohu v mnoha oblastech podnikání. Tyto kanály si vyžadují koordinaci, musí přinést důležité informace o zákaznících a podnikových procesech podle pořadí důležitosti, stavět na zákaznických a partnerských znalostech a pronikat do dodavatelského řetězce pro zabezpečení kvality, výkonu, ziskovosti v nákupu a v logistice. Používané sítě zákazníků, partnerské a dodavatelské vztahy, stejně jako obchodní procesy vyžadují účinnou technologickou infrastrukturu, která musí být schopná konsolidovat informace z různých zdrojů a zpřístupňovat tyto informace na požádání. Je potřeba nabídnout je jako záruku a znak otevřenosti pro podporu transparentnosti obchodních procesů také za hranicemi organizace. Infrastruktura se musí dostatečně pružně přizpůsobovat novému vývoji v jakémkoli čase, novým aplikacím a požadavkům, které jsou rychle implementovatelné v celé organizaci.

mySAP CRM nabízí velmi širokou škálu funkcí a použití, které pomáhají nastavit vztah se zákazníky jako rozhodující součást obchodní strategie a sladit CRM projekty s požadavky podniků tak, že dosáhnou úspěchu, konkurenceschopnosti, ziskovosti a spokojenosti zákazníků. CRM, anebo Customer Relationship Management už není jen dobrý nápad, ale je to stále otázka přežití.

4.2 Hodnoty orientované na zákazníka

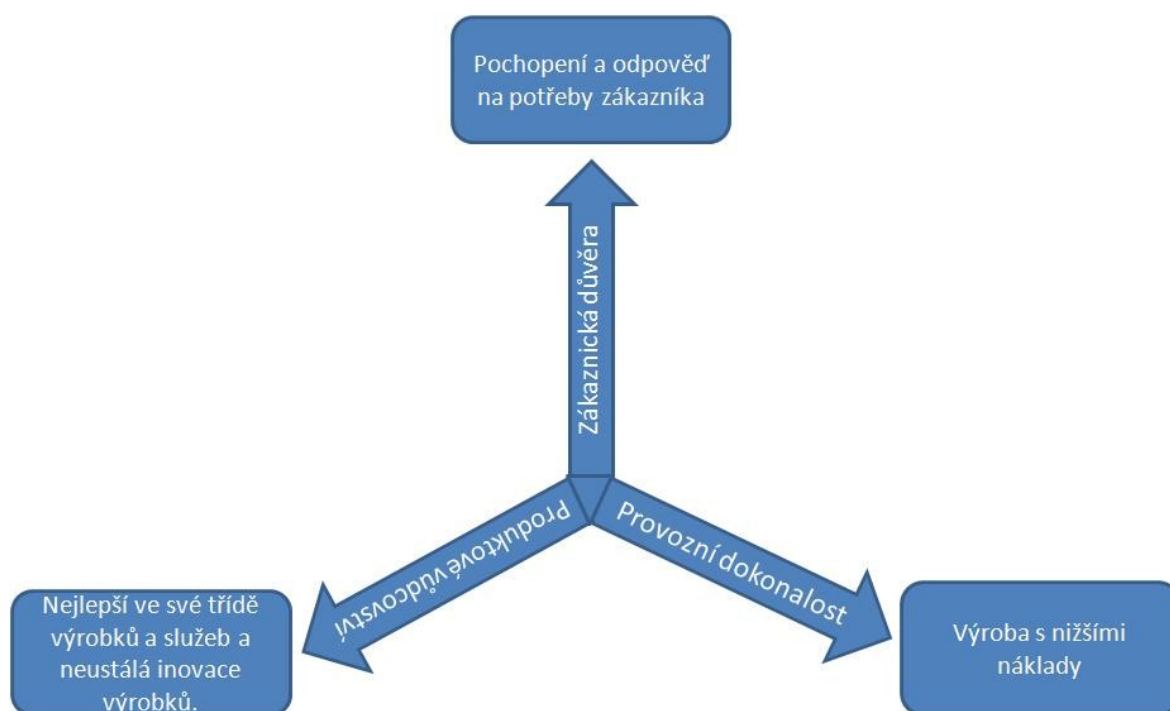
Přímý dialog se zákazníky sám o sobě zabezpečuje úspěch, podniky se musí zaměřit celou svou organizací na požadavky a aktivity svých zákazníků. Kromě toho musí být podniky stále schopné rozpoznat změny v chování zákazníků a vývoji na trhu, a být schopné přizpůsobit své zdroje a obchodní procesy odpovídajícím způsobem. Řízení vztahů se zákazníky poskytuje know-how a postupy, potřebné k efektivní podpoře těchto požadavků. Řízení vztahů se zákazníky už dávno přerostlo přímý kontakt se zákazníky z front office. SAP CRM se považuje za integrovaný přístup, za úzké propojení se zákazníky specifickými procesy s veškerými aspekty řízení podniku. Tímto způsobem může organizace znalost požadavků zákazníka a jeho stížností použít přímo v oblasti řízení životního cyklu výrobku (PLM), aby mohla zajistit konkurenční nabídky, které jsou

kdykoliv v souladu s požadavky trhu. Úzké propojení s řízením dodavatelského řetězce (SCM) a finanční účetnictví poskytuje kvalitu dodávek a plnění.

Na základě zkušeností víme, kteří zákazníci chtějí, aby jejich prodej fungoval dobře ve všech třech disciplínách najednou, to znamená, že chtějí, aby jim byl poskytnut dokonalý výrobek za nejnižší cenu jako součást toho nejlepšího řešení vzhledem k jejich osobním vztahům. Bohužel, zákazníci orientovaní na tyto disciplíny si protirečí s ohledem na cíle a prostředky používané podniky k jejich získání.

Proto není divu, že na trhu není žádná společnost, která může neustále plnit vysoké očekávání zákazníků ve všech disciplínách. Na obrázku č. 11 jsou znázorněné hodnoty orientované na zákazníka.

Obr. č. 11: Hodnoty orientované na zákazníka



[Zdroj: Rudiger Buck-Edman, Peter Zencke: mySAP CRM, The official guidebook to SAP CRM 4.0, 2004, s.

20 + vlastní zpracování]

Pokud chceme dosáhnout vedoucího postavení na trhu, musí být společnost výrazně lepší než její konkurence, alespoň v jedné disciplíně (avšak bez

zanedbávání jiných disciplín). Potom si může udržet a nadále zlepšovat svou tržní výhodu v souladu s těmito principy trhu:

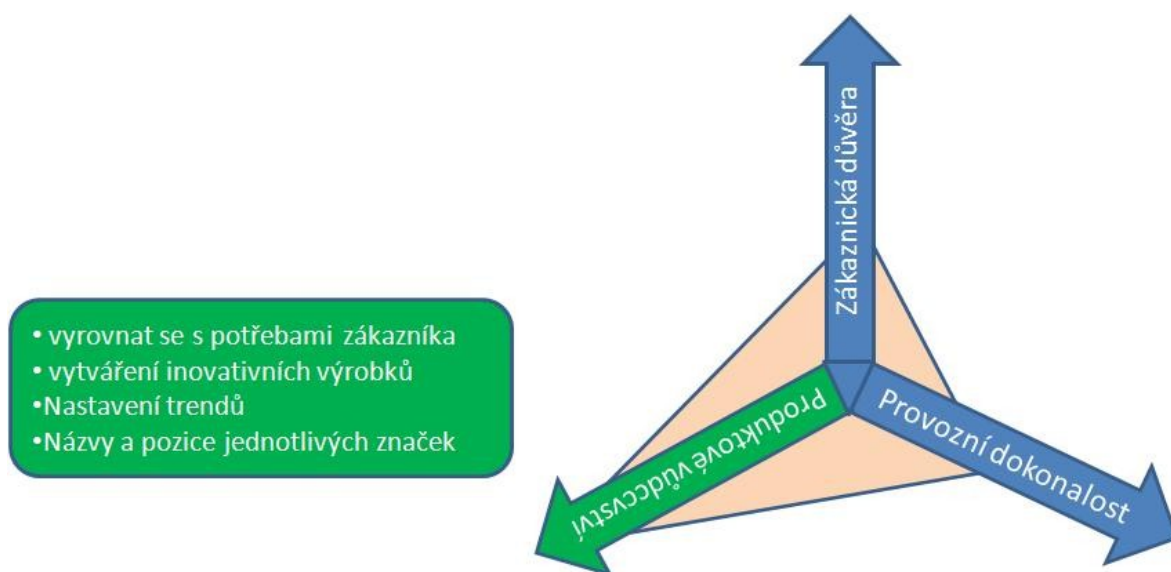
- zákazníci preferují vedoucí postavení na trhu (předních značek);
- je jednodušší vstoupit na trh než dosáhnout vedoucí postavení na trhu; silné vedoucí postavení na trhu představuje vysoké bariéry vstupu na trh pro nové konkurenty;
- vedoucí pozice na trhu může vytvářet atraktivní dohody s obchodními partnery, kteří brání vstupu na trh potenciálním konkurentům;
- s vedoucími pozicemi na trhu jsou firmy schopné dosáhnout vyšší marže;
- vedoucí pozice na trhu mohou využít k diktování pravidel při získávání dalšího podílu na trhu pro svůj prospěch.

4.3 Produktové vůdcovství

Vedoucí postavení na trhu mohou podniky využít k dosažení výše uvedených výhod, pokud jsou dostatečně flexibilní, aby uspokojili neustále se měnící očekávání zákazníků prostřednictvím atraktivních produktů a služeb. Nakonec, očekávání zákazníka se zvyšuje exponenciálně s každým poskytovaným benefitem prodávajícího.

Produktové vůdcovství znamená, že společnost je schopna nabízet výrobky anebo služby, které jsou lepší než ty, které nabízí konkurenti. Společnosti, které zakládají svou konkurenční strategii na produktovém vůdcovství, potřebují v první řadě silný a flexibilní průzkum, vývojové oddělení se zaměstnanci, kteří myslí a konají inovativně. Mohou rozvíjet své vize do produktů, umí se rychle přizpůsobit měnícím se podmínkám na trhu a výrobkům konkurence. Na obrázku č. 12 je znázorněná pozice na trhu prostřednictvím produktového vůdcovství.

Obr. č. 12: Vedoucí pozice na trhu prostřednictvím produktového vůdcovství

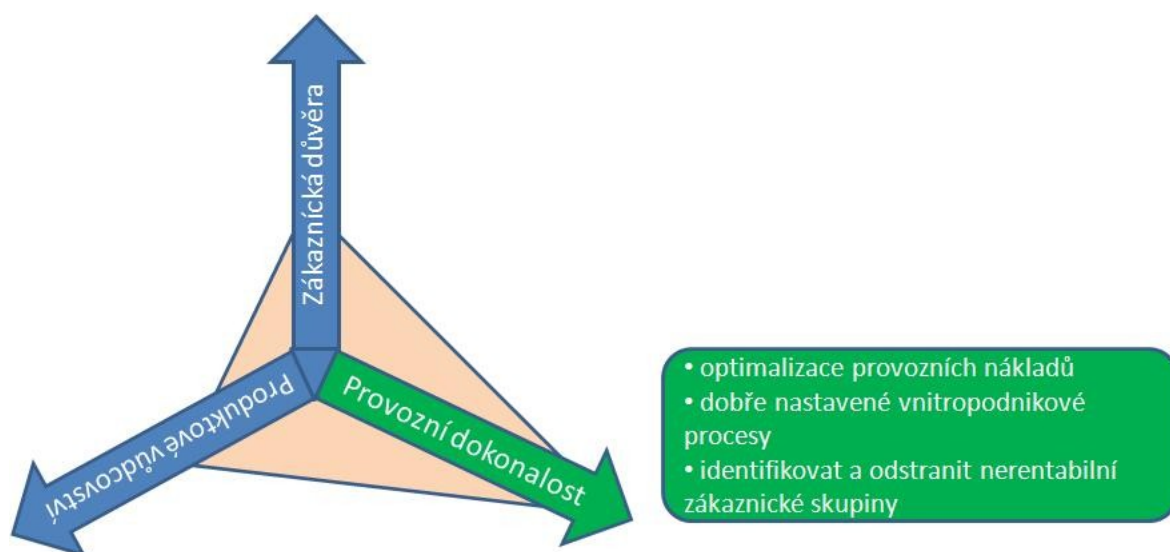


[Zdroj: Rudiger Buck-Edman, Peter Zencke: mySAP CRM, The official guidebook to SAP CRM 4.0, 2004, s. 21 + vlastní zpracování]

4.4 Provozní dokonalost

Společnosti, které se vyznačují mimořádnou provozní a organizační strukturou, dosáhnou konkurenční výhodu zavedením efektivní výroby, prodeje, služeb a procesů tím, že jsou schopny nabídnout výrobky, které jsou cenově konkurenceschopné a náchylné k nižší chybovosti. Předpoklady, aby firma byla uznaná, že má takovouto provozní dokonalost, jsou velmi standardizované a integrované podnikové procesy, které jsou centrálně plánované a přísně kontrolované, což má za následek malý prostor pro kreativitu zaměstnanců. Na obrázku č. 13 je znázorněna vedoucí pozice na trhu prostřednictvím provozní dokonalosti.

Obr. č. 13: Vedoucí pozice na trhu prostřednictvím provozní dokonalosti



[Zdroj: Rudiger Buck-Edman, Peter Zencke: mySAP CRM, The official guidebook to SAP CRM 4.0, 2004, s. 22 + vlastní zpracování]

4.5 Zákaznická důvěra

Společnosti s velkým počtem zákazníků orientovaných na zákaznickou důvěru poskytují svým zákazníkům přesné výrobky anebo služby, které zákazníci potřebují v rámci celkového řešení na míru. Předpokladem pro tento druh zákaznické důvěry je firemní kultura, která jedná se zákazníky odlišně dle jejich individuálních požadavků a zabývá se spíše nalezením konkrétních řešení, než řešení všeobecných. Tento druh firemní kultury se snaží o vytvoření dlouhotrvajících vztahů se zákazníky. Je založena na podnikové struktuře, ve které existují rozhodnutí ze strany zaměstnanců úzce spolupracujících se zákazníky. Na obrázku č. 14 je znázorněna vedoucí pozice na trhu prostřednictvím orientace na zákazníka.

Obr. č. 14: Vedoucí pozice na trhu prostřednictvím orientace na zákazníka



[Zdroj: Rudiger Buck-Edman, Peter Zencke: mySAP CRM, The official guidebook to SAP CRM 4.0, 2004, s. 24 + vlastní zpracování]

Blízké vztahy se zákazníky však neznamenají, že společnost by měla debatovat s každým zákazníkem se stejnou mírou pozornosti. Tento přístup by byl pro dosažení úspěchu firmy s největší pravděpodobností neproduktivní. Společnosti, které odvozují své konkurenční výhody prostřednictvím úzkých a důvěrných vztahů se zákazníky, se musí zaměřit na více potenciálně ziskových zákazníků, pokud chce dosáhnout svých obchodních cílů.

4.6 Vztah mezi hodnotou a bodem zaměření

Společnosti mohou využít úspěšné řízení vztahů se zákazníky (CRM) pro generování blízkých vztahů, které mohou přispět k úspěchu společnosti. Neměli bychom však zapomínat, že další dvě hodnotové disciplíny související se zákazníky – „produktové vůdcovství“ a „provozní dokonalost“ – mohou také profitovat z dobře nastaveného CRM. Udržování vztahů se zákazníky, což je výchozím bodem pro hlavní podnikové procesy, se tak stává ještě větším závazkem. Například pokud společnost zavádí integrovaný systém orientovaný na

zákazníka, musí být vnitřní podnikové procesy optimalizovány tak, aby spolehlivě informovaly o termínech a schopnosti dodávat.

Takováto operativní řešení jsou uznaná jako hodnota pro zákazníka a vedou ke zlepšení vztahů se zákazníky. To samé platí pro produktové vůdcovství. Dobré CRM a blízké vztahy se zákazníky přináší možnosti nových požadavků zákazníků. To je třeba rozeznat dříve, než jiné společnosti rychleji uspokojí zákaznickovy potřeby vhodnými produkty či službami. Tímto způsobem efektivní CRM produkt posiluje vedení společnosti proti konkurenci a současně se zvyšuje spokojenost zákazníka.

Bez ohledu na to, zda společnost získá vedoucí pozici na trhu díky lepším produktům, lepším provozním procesům anebo díky bližším vztahům se zákazníkem, je důležitá kvalita a schopnost strategického plánování pro konkrétní hodnotovou disciplínu a schopnost určit opatření potřebné k realizaci daného plánu. Toto zaměření může být potvrzené tím, že tyto společnosti mohou přinést jasné odpovědi na následující otázky:

- Kdo jsou naši zákazníci?
- Proč si zákazníci mohou vybrat naše produkty?
- Co jedinečného nabízíme svým zákazníkům?
- Kde je náš hlavní cílový trh?
- Jaká opatření musí být provedena, abychom se stali lídrem na požadovaném cílovém trhu?
- Kde jsou naše sekundární cílové trhy? Jaké šance na úspěch máme na těchto trzích?
- Jaká je konkurence v tomto tržním segmentu, ve kterém je společnost aktivní?
- Čím se naše společnost liší od konkurence?
- Která vnitřní a vnější opatření jsou nutná pro dosažení firemních cílů?

Firmy mohou dosáhnout vedoucí pozice na trhu, pokud jsou schopné neustále vytvářet skutečné hodnoty pro dobře definované cílové skupiny zákazníků na trhu. Předpoklady pro definování cílové skupiny zákazníků musí

obsahovat detailní znalost zákazníků, jejich očekávání a jejich nákupní zvyklosti, které pozitivně ovlivňují jejich nákupní chování.

4.7 Co je řízení vztahů se zákazníky

CRM můžeme charakterizovat jako „zacházení s různými zákazníky na základě individuálních požadavků“.

Původně zákazníci nebyli zaměřeni na podnikové strategie tak jako dnes. Pokud se podíváme zpět na posledních 20 let, můžeme vidět, jak výrazně se změnil pohled společnosti na zákazníky. Mnoho společností stále věří, že nejdůležitější strategií je získat podíl na trhu prostřednictvím produktové orientace a masového marketingu. Už v 80. letech zvýšená konkurence na světových trzích a klesající obraty společností, které se spoléhali jen na produktové vůdcovství, vytvářela otázku, jak by si společnosti mohly zajistit obchodní úspěch v dlouhodobém horizontu prostřednictvím zlepšení vztahů se zákazníky a větší orientací směrem k potřebám zákazníků. Spokojenost zákazníků, zpočátku označená jako faktor, který by rychle optimalizoval zisk společnosti, se však ukázala jako nedostatečná. Firmy mohou získat ze spokojenosti svých zákazníků, jen pokud to povede k jejich loajálnímu nákupnímu chování. V 90. letech toto nové povědomí vyvolalo zvýšené úsilí společností o zlepšení loajality zákazníků, např. vytvářením programů pro udržení zákazníků (např. zákaznické karty, zákaznické kluby apod.). Úspěch těchto programů se značně lišil. Jedním z důvodů je, že každý zákazník měl vlastní, zcela osobní přání a očekávání. Společnosti by mohly dosáhnout zisk jen spolu se zákazníky, pokud vytvoří individuální vztah „ušitý“ na míru každého zákazníka, který by odrážel potřeby zákazníka přijetím těchto opatření:

- zákazník – osobní kontakt se zákazníkem;
- zákazník – konkrétní produkt, katalog, pohled a řešení;
- zákazník – konkrétní ceny a podmínky;
- zákazník – specifická konfigurace produktu (masové přizpůsobení);
- zákazník – doporučení konkrétního produktu;
- zákazník – specifické uživatelské rozhraní v řešení e-shopů.

Všeobecně řečeno, CRM je hromadný termín pro procesy a strategie, pokud jde o individuální vztahy mezi podniky a zákazníky, vyhlídky s obchodním partnerem (pro marketing, prodej a služby) s cílem získat nové zákazníky, rozšířit existující vztahy se zákazníky napříč celým životním cyklem zákazníka pro zlepšení konkurenceschopnosti a obchodního úspěchu tím, že se optimalizují individuálně vztahy se zákazníky.

Společnosti, které chtějí být úspěšné, musí vynaložit značné investice do podnikových procesů, vybavení, školení zaměstnanců apod. V souvislosti s těmito náklady je nutné si položit otázky:

- Do jaké míry by měla být akceptována individuální přání zákazníka?
- Měla by být každému zákazníkovi věnována stejná úroveň pozornosti?

Ve smyslu těchto otázek se nám vynořují další, na které by společnosti měly být schopné odpovědět, zejména pokud jde o zákaznické strategie, podnikatelské cíle a potenciálních ziskových zákazníků. Tyto otázky by se daly následně formulovat:

- Měli bychom umožnit každému zákazníkovi zájem o spolupráci?
- Měli bychom při každé nové příležitosti nabídnout celou škálu výrobků a služeb?
- Měli bychom nabídnout každému zákazníkovi stejnou kvalitu výrobků a stejnou úroveň služeb?
- Měli bychom využít veškerých dostupných prostředků pro uspokojení a udržení každého zákazníka?

Společnosti, které mohou odpovědět na některé z výše uvedených otázek kladně, jsou v dobré pozici, aby přilákaly mnoho potenciálních zákazníků. Tím však mohou zablokovat zbytečně mnoho zdrojů společnosti, čím se zvýší náklady společnosti a sníží se možný zisk, mohou tedy potenciálně ohrozit úspěch firmy. Tomuto potenciálu ušlého zisku je možné se vyhnout, pokud můžeme ziskové zákazníky identifikovat a všechny aktivity společnosti budou zaměřeny jen na tuto cílovou skupinu. Nejlepší radou je: „Pochopit, co je nejdůležitější pro

zákazníky a kde spolu s nimi může naše společnost dosahovat zisk. Následně pracovat na získání podílu na trhu²⁶.

4.8 Software pro řešení vztahů se zákazníky

V realizované studii provedené podle Gartner Group market research institute, společností, které jsou rozhodnuté pro zavedení CRM řešení pro podporu řízení vztahů se zákazníky, se toto pozitivně odrazí hlavně na níže uvedených bodech, které si většina společností stanovuje jako klíčové cíle:

- růst prodeje;
- zvýšení ziskovosti;
- zlepšení loajality zákazníků;
- dosažení konkurenční výhody;
- snížení nákladů;
- přístup nových zákazníků ke komunikačním kanálům.

Primární úlohou společnosti při zavádění CRM řešení je dosáhnout tyto cíle prostřednictvím vyvážené souhry mezi CRM informačními technologiemi, CRM strategií společnosti a samostatnými organizačními opatřeními. Studie však ukázaly, že příliš silný vnitřní pohled společnosti při zavedení CRM je neproduktivní²⁷. Nakonec lze konstatovat, že nejvíce záleží na vytvoření win-win situace, s hodnotou optimalizace pro všechny zúčastněné strany, tedy pro firmy, obchodní partnery (zákazníci, dodavatelé, marketing, prodej a servisní partneři), a také zaměstnance. Musíme vědět, že vykonávání prodejního řešení pro automatizaci s cílem nabídnout lepší podávání zpráv a hodnocení možností je méně důležité z pohledu zákazníků či zaměstnanců. Zavedení efektivního řešení call centra s potenciálem snižování čekací doby zákazníka a možnost, aby otázky zákazníka byly zodpovězeny rychleji vyškolenými specialisty, nabízí přímou hodnotu pro všechny zúčastněné strany. Větší spokojenost zákazníků a

²⁶ BUCK-EMDEN, R., ZENCKE, P., *mySAP CRM, The official guidebook to SAP CRM 4.0*, SAP PRESS, 2004, s. 19-30.

²⁷ Společnost Nelson / Eisenfeld, Případová studie, Zavádění CRM, 2002

zaměstnanců, která vzniká v důsledku implementovaného řešení, přímo pomáhá společnosti dosáhnout jejich obchodních cílů²⁸.

V minulosti CRM softwarová řešení, která byla navržena jako všeobecné front-office aplikace, byla často neschopná plnit vysoká očekávání společnosti. Nakonec vyšlo najevo, že CRM řešení muselo splnit také individuální a průmyslově-specifické požadavky, stejně jako zajistit úzkou integraci se systémy back-end. Na základě zkušeností umíme spolehlivě deklarovat, že úspěšné CRM řešení musí být postavené na širších základech, která splňují základní požadavky společnosti:

- integrace s ostatními podnikovými aplikacemi, jako je ERP a SCM;
- zaměření na konečného uživatele potřeb;
- podpora zahraniční spolupráce společnosti;
- soulad ČR s konkrétními požadavky jednotlivých sektorů.

CRM také známe jako CRM řešení, které v sobě spojují čtyři následující pilíře:

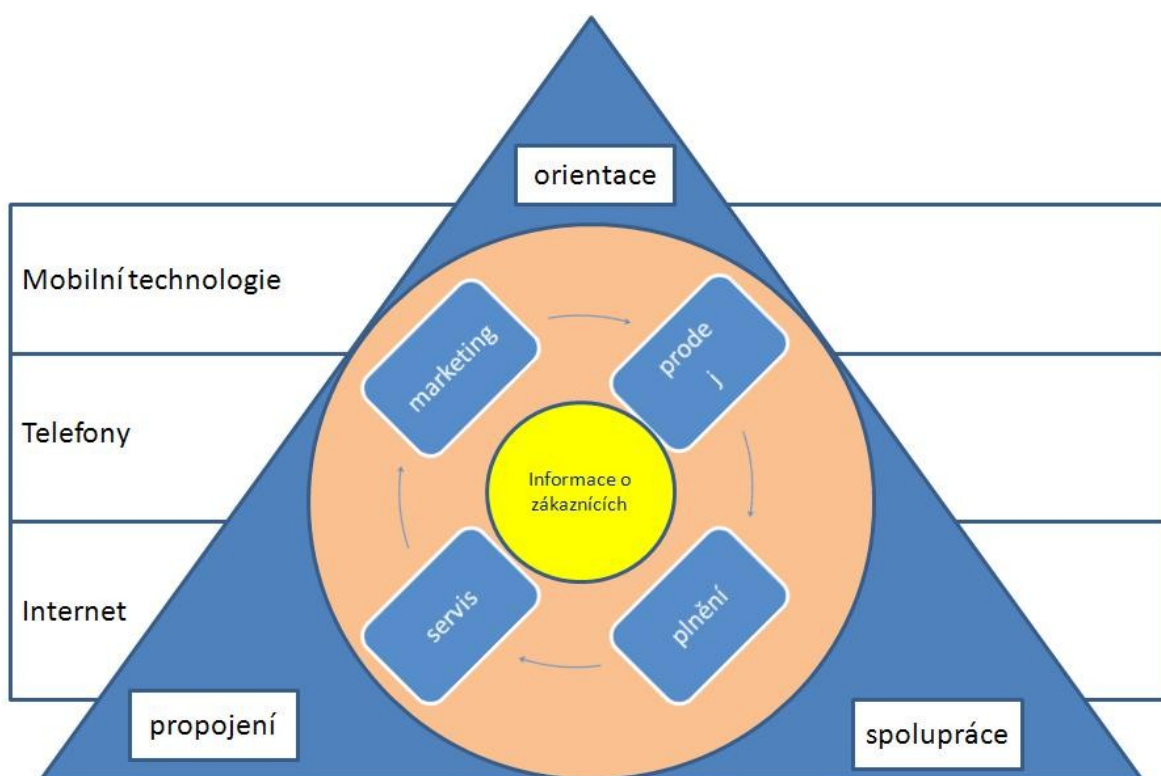
- **propojené CRM** – společnosti, které předpokládají, že zákazníci udrží jen okrajový vztah k obchodním zástupcům anebo servisním oddělením, se mýlí. Všechny oblasti a komunikační kanály musí komunikovat a poskytovat zákazníkům jednotný, synchronizovaný pohled na společnost;
- **lidé orientovaní na CRM** – koneční uživatelé, zaměstnanci a také zákazníci, kteří nepostřehnou žádný rozpoznatelný přínos pro jejich práci od CRM řešení, nepoužívají systém správně. Intuitivní, lehce zvládnutelné uživatelské rozhraní umožňuje konečným uživatelům vykonat jejich individuální práci rychleji a efektivněji a s vynaložením menšího úsilí;
- **spolupráce CRM** – v CRM řešení neznamena integrace jen kombinaci údajů o výrobku a informace o konečných zákaznících, ale také znamená úzkou vazbu obchodních procesů v rámci společnosti a vytvoření hranic s obchodními partnery a dodavateli. Pomocí sdílených dat o zákaznících je možné spravovat efektivně celofiremní obchodní procesy;

²⁸ BUCK-EMDEN, R., ZENCKE, P., *mySAP CRM, The official guidebook to SAP CRM 4.0*, SAP PRESS, 2004, s. 33.

- **specifické odvětví CRM** – brát vážně orientaci na zákazníka znamená také věnovat pozornost jednotlivým zákazníkům a požadavkům společnosti v každém odvětví. Poskytovatelé služeb zákazníkům mají různé požadavky od společnosti z různých průmyslových odvětví. Jednotlivá odvětví se liší zejména ve výrobcích, které vyrábí (masová výroba, konfigurovatelné produkty, služby apod.), a v charakteru jejich distribučních kanálů. CRM software je potřeba nakonfigurovat tak, aby se tyto rozdíly zohlednily a na jejich základě se z nich vytvořilo řešení²⁹.

Na obrázku č. 15 je znázorněná struktura CRM softwarového řešení.

Obr. č. 15: Struktura CRM softwarového řešení



[Zdroj: Rudiger Buck-Edman, Peter Zencke: mySAP CRM, The official guidebook to SAP CRM 4.0, 2004, s. 38 + vlastní zpracování]

²⁹ BUCK-EMDEN, R., ZENCKE, P., *mySAP CRM, The official guidebook to SAP CRM 4.0*, SAP PRESS, 2004, s. 37-38.

4.9 Doporučení pro úspěšné CRM projekty v marketingu

Technologie sehrávají stále větší a větší úlohu v úspěšné implementaci marketingových strategií. Používání správných technologií je však pouze polovinou vítězství: aby byl CRM projekt v marketingu úspěšný, musíme vzít v úvahu dodatečné faktory. Tyto faktory jsou uvedeny níže. Podpora na manažerské úrovni je klíčová. Přesto však sama o sobě nemůže garantovat úspěch v marketingovém projektu. Zaměstnanci zodpovědní za operační marketingový proces by měli být aktivně zapojeni do definice obchodních procesů, a proto by měli být zahrnuti do plánování. Důležitým faktorem úspěchu je zakotvení zodpovědnosti za marketingový projekt na operační úrovni marketingové organizace.

Je také nevyhnutelné, aby marketingová oddělení mezinárodní marketingové organizace byla začleněna do procesu plánování na úrovni státu a regionu. Jak může být regionální a globální potřeba reportování koordinována? Je průběh kampaní různý v jednotlivých zemích? Mohou se jednotlivé marketingové organizace učit jedna od druhé a společně vytvořit katalog vyzkoušených a testovaných obchodních procesů, ze kterých by profitoval každý? Toto je jen pár otázek, které musí být zodpověděny při implementaci mezinárodních marketingových projektů. Pouze v případě, že různé zainteresované skupiny mají možnost participovat v rozvoji obchodních procesů úplného začátku, může být zajištěno, že rozdíly a možné synergické efekty jsou zhodnoceny, jsou vytvořeny kompromisy a výhody jsou uznány. Pokud se toto neprovede, celé plánování se může setkat s nedostatkem akceptace za strany zainteresovaných lidí.

Implementační tým by měl být sestaven napříč všech funkcí. Jak je marketing integrovaný v účetnictví a financích? Jaká je jeho spolupráce s výrobou a prodejem? Požadavky všech těchto oblastí musí být zaznamenány a zváženy v implementačním projektu. Pokud toto neuspěje, marketingové oddělení riskuje efekt „kvašení“. Samostatným přístupem může marketingové oddělení pracovat výkonně, ale jen sama za sebe, ne za celou společnost.

Důležitým faktorem je také školení. Marketing orientovaný na technologii se stává víc a více uživatelsky přístupný, ale nejen dostatečně proškolený tým může

dovést projekt k úspěšnému konci. Musí být naplánovaný dostatečný rozpočet na školení a zabezpečit, že školení nebudou jen tak „do počtu“ v projektovém plánování. Školící opatření se musí uskutečnit pro různé uživatelské skupiny ve všech fázích projektu, protože uživatelé poskytují důležitou zpětnou vazbu nezbytnou pro doladění řešení.

Nakonec benefity, které nové řešení přinese, by měli být transparentní pro všechny zúčastněné skupiny. Je typické, že změny reprezentují výzvy a některé skupiny budou pravděpodobně muset udělat ústupky pro dobro firmy. Výhody musí být evidentní pro všechny zúčastněné. Pokud jsou technologie bez zřejmých výhod vnucené marketingovému oddělení, vytváří to velkou překážku k celkovému úspěchu společnosti.

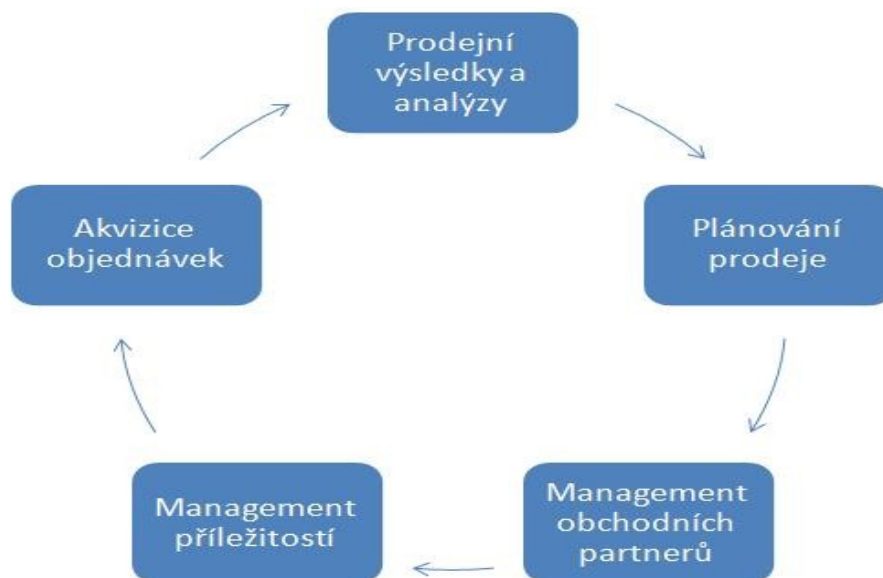
Druhá fáze cyklu kontaktu se zákazníkem se věnuje prodeji. Úzká spolupráce s marketingem, prodejem a zpracováním objednávek mají za cíl vytvořit a posílit obchodní vztahy se zákazníkem. Následující plánovací, implementační aktivity, a také management aktivit jsou podporovány v mySAP CRM prodejních řešeních:

- prodejní plánování;
- management teritoria;
- management účtů a kontaktů;
- management aktivit;
- management příležitostí;
- rozpočtování a management objednávání;
- management kontraktu a leasingu;
- motivační a provizní management;
- analytika prodeje³⁰.

Na obrázku č. 16 je znázorněn koloběh obchodu v interaktivním cyklu u zákazníka.

³⁰ BUCK-EMDEN, R., ZENCKE, P. *mySAP CRM, The official guidebook to SAP CRM 4.0*, SAP PRESS, 2004, s. 97-101.

Obr. č. 16: Koloběh ochodu v interaktivním cyklu u zákazníka



[Zdroj: Rudiger Buck-Edman, Peter Zencke: mySAP CRM, The official guidebook to SAP CRM 4.0, 2004, s.

101 + vlastní zpracování]

4.10 Management aktivit

Management aktivit je všeobecná složka mySAP CRM, která podporuje zaměstnance v organizaci při jejich každodenní práci. Některé interakce mezi společnostmi a zákazníky jsou uvedené jako obchodní činnosti. Následně mohou zaměstnanci používat stejné transakce, řídit také nadcházející úlohy a soukromá setkání. Marketingové aplikace mySAP CRM umožňují účinnou realizaci a mechanizaci plánování, sestavení rozpočtu, implementaci a analýzu všech požadovaných marketingových opatření. Management aktivit se skládá z následujících prvků:

- kalendář;
- dokumenty pro obchodní aktivity;
- výsledky a důvody aktivit.

Na obrázku č. 17 je znázorněn management aktivit v systému mySAP CRM společnosti Philips.

Obr. č. 17: Management aktivit v systému mySAP CRM

The screenshot displays the 'Search: Activities' page in the mySAP CRM system. The top navigation bar includes the Philips logo, a welcome message 'Welcome Meinel Peter', and links for Help, Personalize, New Session, and Log Off. The left sidebar contains a navigation menu with options like Home, Calendar, Accounts, Activities, E-Mail Inbox, Project/Quotation, and Create. The main content area is titled 'Search: Activities' and includes a search criteria section with various filters and a 'Search' button. Below the search criteria is a 'Result List' section with a table header and a message indicating 'No result found'.

[Zdroj: vlastní zdroje]

- **Monitorovací aktivity** – spolu s dalšími dokumenty nabízí aktivity spolehlivou historii výsledků dosažených zaměstnanci a také možnosti, předvídat úlohy do budoucnosti. mySAP CRM poskytuje nástroje na reportování, díky kterým je možné detailně sledovat jednotlivé aktivity. K dispozici jsou dva druhy reportů:
 - **operativní report** – tento typ reportu odesílá například veškeré otevřené obchodní aktivity jednotlivým obchodním partnerům anebo všem obchodním partnerům, kteří nebyli v posledním měsíci kontaktováni. Příslušný zaměstnanec může vyhledat tyto reporty přímo v systému a podívat se na ně na svém portálu. Tímto způsobem se zaměstnanec naučí, co je třeba naplánovat na následující týden, anebo kdy a kde je nutné vytvořit aktivitu;
 - **analytický report** - tento typ reportu poskytuje informace vzhledem k času potřebnému na získání zákazníka a dosažení výsledků. Na jeho základě je možné určit, zda bylo vynaložené úsilí efektivní. Tento druh hodnocení umožňuje SAP BW.³¹

³¹ BUCK-EMDEN, R., ZENCKE, P., *mySAP CRM, The official guidebook to SAP CRM 4.0*, SAP PRESS, 2004, s. 107-110.

4.11 Management příležitostí

Příležitost je kvalifikována jako prodejní možnost nebo ověřená možnost jak prodat produkt nebo službu společnosti. Příležitosti mohou být vytvořené vedením případně přímo prodejcem, například jako výsledek diskuzí z výstavy, prodejní propagace anebo v řízení o veřejných zakázkách.

V mySAP CRM jsou veškeré příležitosti komplexně zdokumentované, včetně:

- popisu obchodních vyhlídek;
- popisu produktu a služby, o které je zájem;
- rozpočtu na prodej a obchodní vyhlídky;
- potenciální objem prodeje;
- odhadovaného předpokladu prodeje.

Pokud cyklus prodeje postoupí, lze informace upravit, potvrdit, doplnit a nakonec poslat do mySAP Business Intelligence (SAP BI) na vyhodnocení. Je možné nastavit hierarchii příležitostí takovým způsobem, aby byly prodávané produkty uspořádané ještě efektivněji. To znamená, že pro všechny produkty, které patří do prodejního projektu, se vytvoří samostatné příležitosti, které se propojí na vyšší úroveň. Značné množství dat je přenesených z možnosti vyšší úroveň a předpokládaný objem prodeje je kumulovaný. Pro prodejné projekty ve velkých společnostech je také možné rozdělit celkový prodejní projekt, například podle jednotlivých sektorů. V tomto případě nejsou spojeny doprovodné příležitosti s jednotlivými produkty, ale přímo jeden s druhým. Struktura hierarchie příležitostí může být tak hluboká, jak je potřebné, přičemž vytváří jednodušší pohled obchodních manažerů a zainteresovaných zaměstnanců na větší množství informací. Příležitost vytváří prostor pro prodej projektu. Při uzávěrce je příležitost výhrou anebo prohrou. Jednoduchá příležitost může však jen posunout předpokládané množství prodeje do uzávěrky. Toto by znamenalo, že množství prodeje by mohla být předpovězena velmi nepřesně. Použitím plánování můžeme přesněji předpovídat příležitosti týkající se množství prodeje.

Podle analýzy vypracované Švýcarským infotýmem „Sales Process Consulting AG“, jsou důvody mnohých selhání prodejních projektů v procesu prodeje následující:

- soustředí se na nesprávné lidi; lidé, kteří dělají rozhodnutí, jsou identifikováni a kontaktováni příliš pozdě;
- zdroje jsou „promrhané“ kvůli nesprávnému ocenění a kvalifikaci;
- obchodníci jsou nekoordinovaní;
- řešení často chybí přesvědčení, argumenty o benefitech, což znamená, že cena není opodstatněná;
- namísto učení se z minulých chyb se vymýšlí pouze výmluvy.

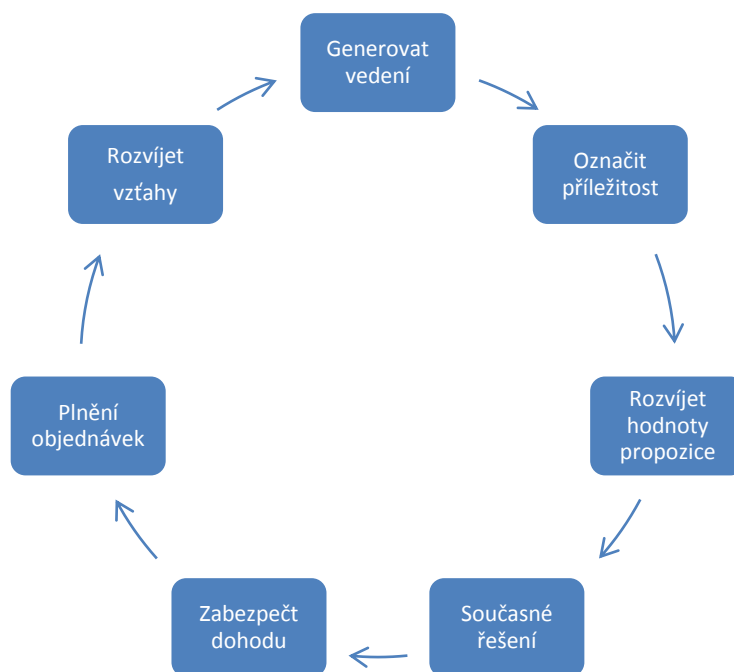
Abychom předešli podobným problémům v procesu prodeje, mySAP CRM implementuje strukturovanou prodejní metodologii, metodologii aplikovanou v komponentech „Sales Assistant“. Touto metodologií mohou být prodejní projekty vedeny, dokumentovány a monitorovány od samého počátku.

Vedoucí obchodního týmu provází prodejce prostřednictvím strukturovaného procesu prodeje a podporuje je v plánování jejich aktivit bez omezování jejich svobody při rozhodování. Je jim nabídnut plán aktivit, včetně kontrolního seznamu s doporučenými aktivitami a úlohami, které by měli prodejci vykonat v každé fázi. Vedoucí obchodního týmu může navštívit specifické obchodní procesy tak, aby vyhovovaly potřebám jednotlivých společností. Pokud jsou prodejní cykly implementované - jeden pro existující zákazníky – jeden pro nové zákazníky – pak se mohou speciální plánované aktivity zakládat pro každý cyklus samostatně. Prodejci si mohou vybrat náhled na doporučenou aktivitu a její každou fázi a přenést ji do osobních plánovaných aktivit v rámci prodejního projektu. Také mohou použít vlastní nápady na přizpůsobení vlastních plánů.

Pro každou jednotlivou aktivitu mají prodejci k nahlédnutí návod a informace v pozadí založené na nejlepších obchodních zkušenostech. Návod na jednotlivé aktivity mohou obsahovat klíčové otázky a témata, které by měla být prodiskutována v průběhu plánované návštěvy. Plán aktivit by měl zaznamenat, kdy by se měla aktivita uskutečnit, který zaměstnanec je za aktivitu zodpovědný a

že byla aktivita uskutečněná. Pokud je aktivita opožděná, případně neukončená, ikona se automaticky znázorní a vytvoří tak připomínku pro zaměstnance. Na následujícím obrázku č. 18 je znázorněn prodejní proces v systému mySAP CRM.

Obr. č. 18: Prodejní proces v systému mySAP CRM



[Zdroj: Rudiger Buck-Edman, Peter Zencke: mySAP CRM, The official guidebook to SAP CRM 4.0, 2004, s. 113 + vlastní zpracování]

Integrace s mySAP CRM v managementu aktivit je personifikovaný plán aktivit vytvořený vedoucím obchodního týmu a je propojený s mySAP CRM managementem aktivit. Všechny aktivity z tohoto personifikovaného plánu (např. návštěvy zákazníků, telefonáty, zaslané e-maily, debaty) mohou být sledovány kdykoliv v managementu aktivit. Mezi údaje o obchodních partnerech patří:

- jméno zákazníka;
- kontaktní osoba;
- zodpovědný zaměstnanec;
- poznámky;
- přílohy atd.

Údaje se automaticky přenesou z managementu příležitostí na management aktivit. Na obrázku č. 19 je znázorněn náhled do managementu příležitostí.

Obr. č. 19: Management příležitostí v systému mySAP CRM

The screenshot displays the 'Search: Opportunities' screen in the mySAP CRM system. The top navigation bar includes 'PHILIPS', 'Welcome Meisl Peter', and links for 'Help', 'Personalize', 'New Session', 'Log Off', and 'C.D.'. The left sidebar shows a navigation menu with options like 'Home', 'Calendar', 'Accounts', 'Activities', 'E-Mail Inbox', 'Project/Quotation', 'Create', and 'Account'. The main content area is titled 'Search: Opportunities' and features a search criteria section with dropdown menus and input fields for 'Sales Org. ID', 'Employee Responsible Last Name', 'Description', 'City', and 'Opportunity ID'. Below the search criteria is a 'Maximum Number of Results' field set to 100. The search results are displayed in a table titled 'Result List: More than 100 Opportunities Found'. The table has columns for 'Opportunity ID', 'Description', 'Closing Date', 'Phase', 'Status', 'Employee Responsible', 'Chance', 'Exp. Sales Vol.', 'Current', and 'Application'. The table lists various opportunities, including 'TESCO Express Stromova', 'VO Humenné', 'KIK - GALERIA Kosice', 'Kostol Vrítky', 'Domov mládeže Kremnická', 'Plavárň Štávnický', 'Spoločenský pavilón VSZ', 'TESCO Michalovce - reft', 'TESCO Košice - reft', 'OR PZ', 'Diatnížny most Považská Bystrica', 'VO Banská Bystrica', 'VUB Vráble úpory', 'Parkúr Pezinok', 'VUB Ba MN1 SC', 'Zábavné centrum', and 'VUB Ba Eurovea'.

[Zdroj: vlastní zdroje]

Základní elementy metodologie prodeje my SAP CRM jsou:

- popis cíle projektu;
- centrum nákupu;
- analýza konkurence;
- plán příležitostí;
- analýza a reportování.

Chceme-li zjistit, jak a zda může mít zákazník užitek z prodejní nabídky, musíme pochopit požadavky zákazníka a jeho cíle. Prodejce musí jasně definovat krátkodobé a dlouhodobé cíle vůči zákazníkovi. Cíle mohou být definovány z pohledu zákazníka i prodejce a jsou přístupné všem pracovníkům, kteří se účastní procesu prodeje.

Pokud chceme úspěšně prodávat, musíme napřed poznat organizační strukturu a všechny důležité údaje o zákaznících, kteří přispívají k rozhodovacím pravomocím. Mnoho projektů selhává, protože je tento faktor podceňován.

Například projekt nákupního centra je začleněn v rámci mySAP CRM managementu příležitostí a nabízí podporu při odpovídání na otázky, jako je:

- Kdo s konečnou platností rozhodne u zákazníka?
- Kdo je zodpovědný za schválení projektu? Jaké jsou vytvořené vztahy?
- Kdo těží z nabízených řešení?
- Jaké jsou klíčové atributy pro jednotlivé zúčastněné strany?
- Jaký je názor zúčastněných stran na řešení?

mySAP CRM nabízí standardní řád předdefinovaných prodejních kategorií, které sehrávají důležitou roli v procesu prodeje, a to:

- Endorser – se zřetelem na výsledek může snížit anebo zvýšit rozpočet;
- Decision maker – doporučuje, které z řešení je nejvýhodnější. Tato osoba je zodpovědná za úspěch projektu a dodržování rozpočtu;
- Uživatel – má výhody vyplývající z rozhodování o koupi nabízeného řešení s ohledem na jeho využití pro své vlastní pracovní procesy;
- Posuzovatel – posuzuje další možné řešení z technického hlediska;
- Školitel – nabízí podporu a poradenství v procesu prodeje. Tato osoba také poskytuje informace a ukazatele, které jsou důležité pro úspěch prodeje a dohlíží, aby důležití lidé nebyli přehlednuti.

Můžeme také definovat další specifické úlohy a role zákazníka.³²

4.12 Plán příležitostí, analýza konkurence a hodnocení příležitostí

Plán příležitostí je třeba vypracovat pro každou příležitost. Všechny klíčové informace společně vytváří lepší výchozí pozici pro úspěšné dosažení projektu evidovaného v managementu příležitostí:

³² BUCK-EMDEN, R., ZENCKE, P., *mySAP CRM, The official guidebook to SAP CRM 4.0*, SAP PRESS, 2004, s. 111-115.

- **přehled údajů o projektu** – očekávaný obrát, rozpočet pro zákazníka, procentuální vyjádření předpokládané realizace, aktuální fáze v prodejním cyklu, datum ukončení projektu, projektové cíle pro zákazníka, obchodní cíle;
- **přehled o výrobcích** – výrobky, množství, očekávané hodnoty výrobku;
- **centrum nákupu** – organizační schéma zákazníka, prodejní vyhlídky s klíčovými lidmi a definitivní atributy, vlivy, názor a rozhodovací kritéria v prospěch osobních argumentů;
- **analýza konkurence** – silné a slabé stránky, strategie konkurence;
- **hodnocení příležitostí** – hodnocení příležitostí, šance na úspěch pomocí zaměstnanců zodpovědných za prodej;
- **plán aktivit** – přehled všech aktivit zodpovědných pracovníků a jednotlivé úrovně doplněných údajů.³³

Obr. č. 20: Management příležitostí v systému mySAP CRM – projekt 1

The screenshot displays the 'Opportunity Details' form in the mySAP CRM system. The form is titled 'Project Sales: 242100482, HELLA Slovakia hala 1, PIO KERAMOPROJEKT a.s. TREŇČIN'. The left sidebar contains navigation links: Home, Calendar, Accounts, Activities, E-Mail Inbox, Project/Quotation, and Create. The main form area is divided into several sections: General Data, Progress, Classification, and Forecast. The General Data section includes fields for Type / ID (Project Sales), Description (HELLA Slovakia hala 1), City / Postal Code (KOČOVCE), Start Date (31.01.2011), Closing Date (30.04.2011), Chance of Success (20 %), and Employee Responsible (Mr. Peter Meini). The Progress section includes fields for Phase (Specification), Status (In process), and Reason. The Classification section includes fields for Application (Industry), SubApplication (Logistics), Origin (End user), Priority (High), Specification (Open Spec.), and Opportunity kind (New installation). The Forecast section includes a field for Expected Sales Vol. (88,000 EUR). The bottom of the form has a section for 'Add text to log' and a 'Log' section.

[Zdroj: vlastní zdroje]

³³ BUCK-EMDEN, R., ZENCKE, P., *mySAP CRM, The official guidebook to SAP CRM 4.0*, SAP PRESS, 2004, s. 117-118.

Obr. č. 21: Management příležitostí v systému mySAP CRM – projekt 2

PHILIPS Welcome Meini Peter C2D Account Mngt

Help Personalize New Session Log Off C.D

Project Sales: 242100482, HELLA Slovakia hala 1, PIO KERAMOPROJEKT a.s. TREŇČÍN

Save Cancel New Opportunity COPY Create Follow-Up Print

Spearheads Edit List

Product	Description	Exp.Total Value	Currency
SSP-00025	CRM Spearhead total LED Prof Luminaires	0,00	
SSP-00024	CRM Spearhead Services	0,00	
SSP-00013	CRM Spearhead Occu range controls	0,00	
SSP-00008	CRM Spearhead SmartForm range	0,00	
SSP-00009	CRM Spearhead Stellar	0,00	
SSP-00010	CRM Spearhead LuxSpace	0,00	
SSP-00011	CRM Spearhead SchoolVision	0,00	
SSP-00012	CRM Spearhead TL/T5 Eco range	0,00	
SSP-00022	CRM Spearhead TBS165 TL5 luminaire range	0,00	

Parties Involved Edit List

Partner Function	ID	Name	Address	Main	Mobile phone
Wholesaler - Appointed	42111344	SLOVEX ALFA S.R.O.	KUBRANSKÁ 306 / 911 01 Trenčín	<input checked="" type="checkbox"/>	
Other	100544529	PIO KERAMOPROJEKT a.s. TREŇČÍN	Dolný Šianec 1 / 911 48 Trenčín	<input checked="" type="checkbox"/>	

Sales Team Edit List

Actions	Function	Name	Phone	E-Mail	Position	Personnel No.	Territory Description
	Sales representative	Mr. Peter Meini		peter.meini@philips.com			
	Person responsible	Mr. Peter Meini		peter.meini@philips.com			
	Created by	Mr. Peter Meini		peter.meini@philips.com			

Planned Activities

No result found

Completed Activities

Actions	Transaction	Transaction Type	Date	Status	Customer name	Created By	Category
	Standard Visit - PIO KERAMO...	Customer Visit	28.01.2011	Completed	PIO KERAMOPROJEKT a.s.	Peter Meini	Standard Visit
	Standard Visit - PIO KERAMO...	Customer Visit	02.02.2011	Completed	PIO KERAMOPROJEKT a.s.	Peter Meini	Standard Visit
	Standard Visit - HELLA Slova...	Customer Visit	02.02.2011	Completed	SLOVEX ALFA S.R.O.	Peter Meini	Standard Visit

Local File Directory

[Zdroj: vlastní zdroje]

Obr. č. 22: Management příležitostí v systému mySAP CRM – projekt 3

PHILIPS Welcome Meini Peter C2D Account Mngt

Help Personalize New Session Log Off C.D

Project Sales: 242100482, HELLA Slovakia hala 1, PIO KERAMOPROJEKT a.s. TREŇČÍN

Save Cancel New Opportunity COPY Create Follow-Up Print

File Directory

Luminaires Quotations New Quotation Copy Quotation Change Quotation Display Quotation Margin Report

Refresh

Sales document	Version	Created On	Valid To	Reference value	Doc. currency	Int counter	Customer	Name	PO number	Price list type

Luminaires Orders

Refresh

Sales document	Version	Created On	Valid To	Reference value	Doc. currency	Int counter	Customer	Name	PO number	Price list type

Organization Edit

Sales	Service
Sales Org. Unit SK01 02	SK01 02 Professional Sales
Sales Organization SK01	FO Lighting Slovakia
Distribution Channel 02	Professional
Division 01	General division
Sales Office	
Sales Group	
	Service Org. Unit
	Service Organization

Document Flow

[Zdroj: vlastní zdroje]

Nejsou důležití jen jednotliví lidé, kteří se zúčastňují prodejního procesu, ale také vztahy mezi zúčastněnými lidmi jsou velmi podstatné. V zájmu uzavření úspěšného obchodu musí být tento vztah, který může být za hranicí oficiální hierarchie, pochopen. Následující typy vztahů jsou definovány pro lidi v obchodní skupině:

- formální vztah založený na organizační struktuře (osoba A informuje osobu B);
- neformální vztah, který závisí na osobním vztahu a vlivech (osoba A ovlivňuje osobu B).

Typy vztahů mohou být definovány a přizpůsobovány podle individuálních požadavků společnosti.

Pokud jsou primární rozhodovatelé a jejich vliv na nákupní rozhodnutí jasné, pak dalším krokem je zpracovat, jakou přidanou hodnotu nabízí řešení přinesené zákazníkovi. V této části lidé často dělají chyby, prezentují funkcionality místo prezentace výhod. S vědomím následujících faktorů jsou důležité tyto argumenty:

- důležitost a urgentnost projektu z pohledu jednotlivých osob;
- osobní a obchodní cíle a rozhodující kritéria veškerých lidí;
- znalost toho, jak lidé hodnotí nabízené řešení.

Veškeré známé informace mohou být uloženy každé osobě, takže oblasti, kde je potřeba akce, mohou být definovány nejdříve. Dodatečně mohou být definovány další faktory, které jsou důležité pro prodejní proces. Rizikovost a nedostatek informací mohou být zvýrazněné varovnými indikátory. Tato informace umožňuje nastavení prodejních kampaní tak, aby byly plněny konkrétní potřeby zákazníků. Povědomí o obchodních cílech a rozhodujících kritériích je velmi užitečná, např. když je potřebné vytvořit specifickou prezentaci pro zákazníka apod.

Zaměstnanci by měli poznat své konkurenty, a to včetně jejich silných a slabých stránek. Aby byla zajištěná podpora při aktuálních obchodních projektech,

mohou být následující informace o konkurentech zadány a použity ve vývoji strategie v managementu příležitostí:

- řešení nabízené konkurencí;
- strategie konkurence;
- trenér na zákaznické straně, který umí odpovídat na otevřené otázky o konkurenci.

Předtím, než podnik vstoupí do větších obchodních výdajů za aktuální projekt, musí být jasné, zda očekávaný prodejní objem a šance na úspěch jsou efektivní v poměru k požadovaným investicím. Pokud toto zjistíme dříve, pak obchodní proces a rizikovost mohou být identifikovány dříve. Rizikovost může být eliminována dříve, než je investice vynaložená na nákladný obchodní projekt.

Funkčnost vypočítat úspěšný obchodní projekt (the Survey tool) je integrovaná do mySAP CRM. S tímto nástrojem je možné projít otázky a odpovědi v rámci opportunity assessment a na základě odpovědí zaměstnanců zajistit šanci na úspěch a poskytnout plán výnosů. Alternativně mohou zaměstnanci také zadat svůj vlastní plán, který je založený na osobním hodnocení projektu.

5. Ekonomické zhodnocení a dopad na zvýšení výkonnosti

Ekonomickým přínosem diplomové práce pro společnost Philips Slovakia, s. r. o., divizi Lighting by měl být holistický pohled na evidenci projektů, zejména na to, jak a zda jsou se současnou evidencí projektu ztotožnění zainteresovaní zaměstnanci, které informace evidence poskytuje a pro koho a které informace by měla v budoucnosti poskytovat, aby napomohla zefektivnit práci zaměstnanců na všech pracovních pozicích. Následně jsem se pokusil odhalit výhody a nevýhody navrženého projektu a odpovědět otázku, nakolik nová forma evidence projektů pomůže naplnit odvážné cíle společnosti, jakou změnu by vnímali zaměstnanci a zda by se dokázali ztotožnit s novou podobou evidence projektů. Na samotný přínos nové koncepce je potřebné se podívat z různých úhlů pohledu, protože každý manažer využívá evidenci projektů pro plnění různých úloh vyplývajících z jeho pracovních kompetencí a zodpovědnosti.

Management společnosti Philips si vyžádal vypracování studie, která měla zodpovědět klíčové otázky, které společnost v poslední době zatěžovaly, a měla přinést případně nové pohledy, které by společnosti Philips mohly efektivněji směřovat a pomoci ji dosahovat stanovené cíle. Samotná studie je považována za interní a důvěrný materiál společnosti. Z uvedeného důvodu není možné studii přímo zveřejnit, resp. uvést její jednotlivé části v této diplomové práci, resp. v samotných přílohách práce. Informace, které jsem mohl uveřejnit, uvádím níže.

Z pohledu managementu společnosti Philips a její interní studie, výsledků a také z vyjádření řídicích pracovníků a dostupných materiálů, je možné jednoznačně konstatovat, že implementace informačního systému mySAP CRM a jeho části managementu příležitostí (evidence projektu) je přínosem pro celou společnost. Samotná implementace a její přínos je různorodý z pohledu společnosti, který můžeme rozdělit na tři hlavní části:

- Philips globálně;
- Philips regionálně;
- Philips lokálně.

Samozřejmě, že z jednotlivých pohledů budou přínosy jiné. Tyto odlišnosti vyplývají jak z geografických rozdílů, tak i z různých zvyklostí a zavedených tradic v jednotlivých regionech a zemích, kde společnost Philips působí. Proto prezentuji z dostupných informací přínos implementace evidence projektů z globálního hlediska, který je rozdělen na čtyři nejpodstatnější oblasti (pilíře), které vzešly z interní studie zadané společností Philips:

- snížení celkových nákladů společnosti o 12 %;
- zvýšení efektivity práce o 15 %;
- snížení logistických nákladů o 19 %;
- snížení neefektivní výrobní kapacity o 7 %.

Další výhody, které přináší zavedení informačního systému mySAP CRM společnosti, lze charakterizovat následovně:

- o 30-50 % širší dosah marketingových kampaní;
- až o 20 % zvýšený křížový prodej a nabídka dražších produktů;
- o 10-20 % snížený počet chyb v zakázkách;
- až o 20 % zkrácený cyklus od objednávky po dodávku;
- o 10-15 % nižší náklady na obsluhu zákazníků;
- o 5-10 % vyšší míra udržení zákazníků.³⁴

Na obrázku č. 23 je znázorněn ucelený proces v informačním systému mySAP CRM.

Obr. č. 23: Ucelený proces v systému my SAP CRM

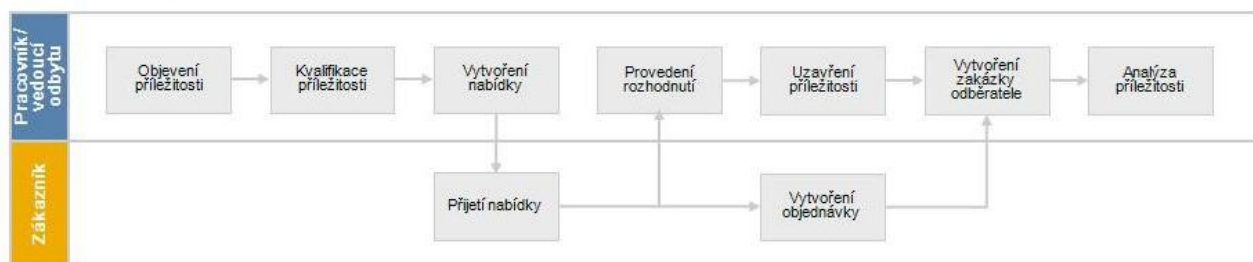


[Zdroj: SAP_CS_CRM customer presentation_CZ, Funkce CRM v SAP Business All-in-One, SAP corporate presentation, 2007, s. 8]

³⁴ Prezentace: SAP_CS_CRM customer presentation_CZ, Funkce CRM v SAP Business All-in-One, SAP corporate presentation, 2007, s. 17.

Všeobecně se za jednoznačný přínos určitě dá považovat úspora času, přehlednější reportování a výstupy, které budou podkladem pro rozpočtování organizace z finančních i logistických pohledů. Jednoznačně nejpodstatnějším přínosem implementace informačního systému my SAP CRM v jednotlivých zemích, po uvedení do plného provozu, je snížení celkových nákladů společnosti o 12 % v porovnání se situací, kdyby se nový informační systém mySAP CRM nezavedl. Zvýšení efektivity vynaložené práce na jednoho zaměstnance zainteresovaného v systému mySAP CRM o 15 % bude mít dopad také na celkovou produktivitu společnosti, na efektivnější pracovní zařazení zaměstnance a využití jeho kapacit. Snížením logistických nákladů o 19 % se dosáhne přesné specifikace výrobků určených k prodeji a stanovením jejich předběžného termínu dodání, které se v systému evidence projektů automaticky překlopí na potřebnou úroveň řízení. Tím se zajistí i nižší chybovost back office a důraz se bude klást na front office, jehož primou úlohou bude zadávání přesných informací a jejich případná korekce. Výše uvedené efektivní dopady by měly vést ke snížení neefektivní výrobní kapacity o 7 %, kdy výroba vyrábí na základě predikce z minulého obchodu. U jednoduchého plánování výroby by se přistoupilo k sofistikovanému plánování výroby na základě konkrétní poptávky, čímž by se eliminovala nadbytečná produkce výrobků, o které zákazník neměl zájem. Z globálního pohledu a pohledu 4 nosných pilířů, uvedených výše, při kterých jednoznačně dochází k prokazatelné úspoře a efektivitě vynaložených vstupů, je zavedení informačního systému mySAP CRM přínosem pro společnost Philips. S vloženými údaji bude možné dlouhodobě pracovat, sledovat je, plánovat a vyhodnocovat je.

Obr. č. 24: Vývojový diagram procesu „Management příležitostí“



[Zdroj: SAP_CS_CRM customer presentation_CZ, Funkce CRM v SAP Business All-in-One, SAP corporate presentation, 2007, s. 31]

Z lokálního pohledu bude mít každý zaměstnanec zapojený do nového informačního systému přístup k jednotlivým atributům nové evidence projektů, přičemž v budoucnosti nedojde k duplicitnímu řešení toho stejného projektu na různých úrovních řízení. Při provozu mySAP CRM je základním atributem vytvoření nové příležitosti, nového projektu, který může být sledovaný v průběhu jeho celého životního cyklu. Následně je možné pracovat, přidávat anebo odebrat další informace související s daným projektem a přitom nedochází k duplicitnímu a rozdílnému vkládání a interpretování jednotlivých dat. Při plné funkčnosti mySAP CRM je možné z projektu evidovaném v managementu příležitosti vytvořit cenovou nabídku pro konkrétního zákazníka. Vytvoření cenové nabídky by mělo být možné po implementaci celého portfolia výrobků. Cenová nabídka následně může být překlopena v rámci systému mySAP CRM do objednávky. Management objednávek by pracoval s údaji, které jsou uvedeny v managementu příležitostí, kde jsou evidovány jednotlivé projekty. S údaji, jako je předpokládaný termín dodávky, je možné efektivněji plánovat stav zásob na skladě, což výrazně přispívá k efektivnějšímu hospodaření celé společnosti. Jako přínos pro celou divizi vidím v možnosti konkurenční výhody na trhu, kterou bychom mohli díky nové evidenci projektu získat za předpokladu, že by obsahoval veškeré informace potřebné na promptní reakci na změny v případě, kdy si to vyžádá tržní situace nebo obchodní partner.

Z individuálního hlediska a s ohledem na pracovní náplň každého zaměstnance se zjednoduší proces reportování a plánování finančních ukazatelů managementu divize. Zavedením nové evidence projektu se zpřehlední vykonávaná práce obchodních manažerů a budou moci získávat informace o tom, který manažer na kterém projektu pracuje, a tedy se nestane, že by se více manažerů věnovalo jednomu projektu. Přínosem jsou určitě také nové investiční příležitosti, o kterých bude manažer včas informován a to díky systému. Veškeré změny, které vloží do evidence projektů, budou okamžitě promítnuty do výstupů pro ostatní zaměstnance a management společnosti. Pokud evidenci projektů využívají převážně zaměstnanci na manažerských pozicích, je vysoce pravděpodobné, že jim inovovaná koncepce evidence projektů v informačním systému mySAP CRM ulehčí základní procesy, kterým se věnují. Jedná se

zejména o plánování, organizování, řízení, rozhodování a kontrolu. Součástí procesu změny nebude jen zlepšení samotného systému, ale také přidělení uživatelských práv manažerům, kteří dosud neměli přístup do evidence projektů. Nyní se budou moci dostat k požadovaným informacím snáze, než tomu bylo doposud. Tento proces je znázorněn na obrázku č. 25.

Obr. č. 25: Efektivní proces od obchodního tipu přes objednávku po platbu

Zefektivnění vašeho celého procesu od obchodního tipu přes objednávku po platbu.



[Zdroj: SAP_CS_CRM customer presentation_CZ, Funkce CRM v SAP Business All-in-One, SAP corporate presentation, 2007, s. 9]

V případě, že by se nová evidence projektů nezavedla, docházelo by k neefektivní práci, která v této době přetrvává se všemi problémy a úskalími, které jsem identifikoval a popsal v diplomové práci.

6. Návrhy a doporučení

Z analýzy údajů a výsledků vyplývá, že zaměstnanci (respondenti) nejsou spokojeni se současným stavem informačního systému evidence projektů a přiklání se ke změně tohoto informačního systému na nový, více sofistikovaný systém. Nový informační systém by měl být kompatibilní s evidencí projektů v jiných zemích a propojen s nosným informačním systémem SAP R/3, ve kterém se nachází všechny informace týkající se výrobního portfolia společnosti Philips. Měl by uchovávat údaje do něj vkládané a exportovat a importovat data různých souborů, která jsou nedílnou součástí každého jednotlivého projektu, např.:

- všechny dostupné informace o projektu;
- informace týkající se zainteresovaných osob a společností;
- technické výkresy potřebné pro zpracování návrhu osvětlení v elektronické podobě;
- samotné návrhy osvětlení v elektronické podobě;
- cenové nabídky;
- další informace potřebné pro realizaci projektu.

Do evidence projektu by měl mít přístup větší počet zaměstnanců, než je tomu v současné době. Údaje čerpané z této evidence by měly být v takové podobě, aby odpovídaly různým úrovním řízení, provozu a lidem. Tedy po implementaci vznikne přehlednější tok informací mezi front office a back office, jak je to patrné z obr. č. 26.

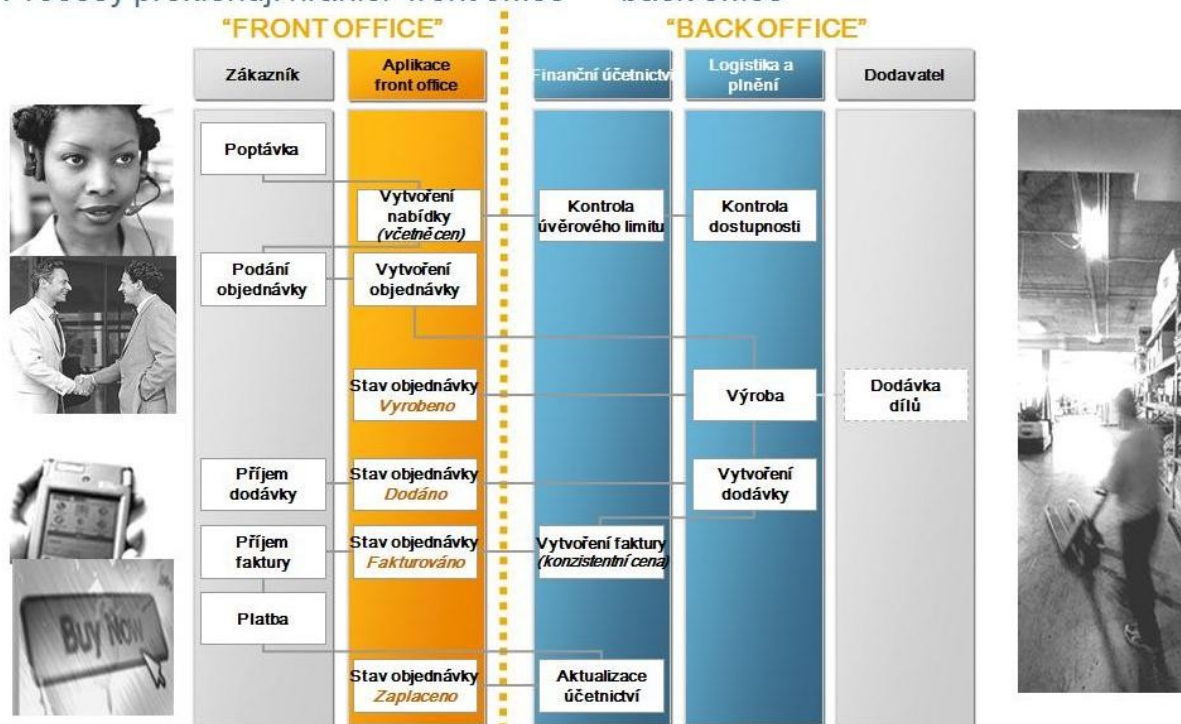
Kompatibilitnost výstupů pro potřeby různých úrovní řízení v požadované podobě bude mít za úkol prověřit oddělení informačních technologií, které by měly v krátkém čase navrhnout možnosti implementace nové evidence projektů v informačním mySAP CRM, jako alternativu za současnou evidenci projektů. Součástí výstupu oddělení informačních technologií by mělo být stanovení přesného termínu implementace a jejich jednotlivých fází, tak jako i odborné zaškolení zaměstnanců, kteří budou mít přístup do evidence projektů. Odborné školení se musí uskutečnit ještě před plánovaným spuštěním „ostrého“ provozu

nového informačního systému my SAP CRM tak, aby se předešlo nežádoucím chybám a zásahům ze strany zaměstnanců, aby byli seznámeni se všemi možnostmi, které nová evidence projektů umožňuje, tak aby jejich práce byla efektivní a prospěšná. Oddělení informační technologie by mělo zohlednit časovou osu nutnou pro tato školení, aby se předešlo situaci, kdy bude informační systém mySAP CRM a management příležitostí (evidence projektů) implementován a zaměstnanci s ním nebudou umět pracovat a využívat ho právě pro ty přednosti, kvůli kterým byl implementován. Platí, že:

„Informační technologie nám mají zjednodušovat práci, ne naopak.“

Obr. č. 26: Procesy překlenující hranici mezi front office a back office

Procesy překlenující hranici “front office” – “back office”



[Zdroj: SAP_CS_CRM customer presentation_CZ, Funkce CRM v SAP Business All-in-One, SAP corporate presentation, 2007, s. 23]

Zatížení, pod jakým momentálně pracují projektoví manažeři, nespokojeni se současnou evidencí projektů, neodpovídá standardům a nárokům, které společnost Philips od svých zaměstnanců očekává. Většina respondentů se

přiklání k názoru, že nová evidence projektů zvýší komfort práce, úroveň poskytovaných služeb zákazníkům, a pochopitelně zvýší obrát divize Lighting.

Z tohoto důvodu se divize Lighting přiklání k výměně současné evidence projektu za novou, sofistikovanější. V důsledku zpracování diplomové práce, stejně jako na základě názorů respondentů z dotazníků a také v důsledku mého pohledu jako jedné ze zúčastněných stran, které tato problematika ovlivňuje, se jednoznačně přikláním k řešení tohoto problému zajištěním vhodně nakonfigurované evidence projektu, která by byla schopna plnit požadavky širokého spektra zúčastněných stran a jednotlivců.

Na základě analýzy údajů a výsledků průzkumu považuji za silnou stránku řešení problému kromě jiného většinový souhlasný názor na změnu evidence projektu s poměrně jasnou představou respondentů, co by měla nabízet nová evidence projektů, jaké informace by měla mít uloženy, jaké výstupy jsou potřebné pro jednotlivé zainteresované strany. V případě lokální výměny informačního systému evidence projektů by reakční doba na její aplikovatelnost mohla být skoro okamžitá.

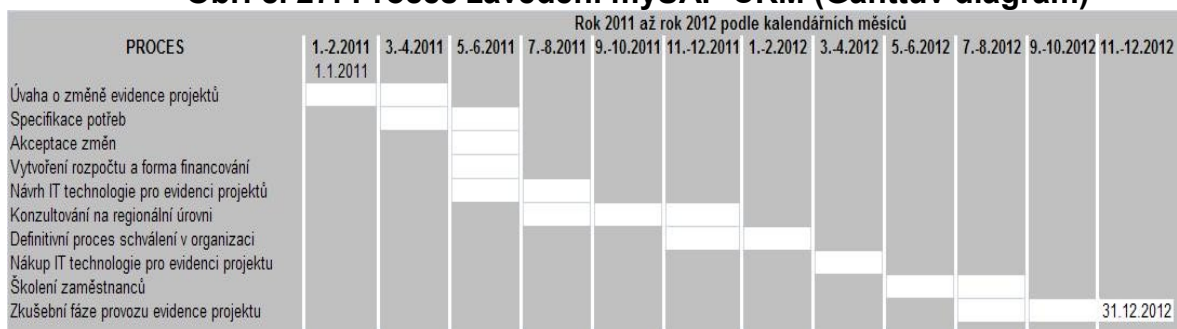
Jakou slabou stránku řešení vidím v byrokratickém procesu odsouhlasení nové evidence projektu, pokud bychom je chtěli mít na regionální úrovni, protože k tomuto řešení se musí vyjádřit i další země spadající do regionu CEE Lighting a ne každá země s touto změnou musí souhlasit, nebo nemusí mít vytvořené rezervy na finanční krytí výměny evidence projektu v tomto roce.

Samozřejmě, nesmíme zapomenout na zpětnou vazbu, která je důležitou součástí transformačního modelu³⁵. Měla by být jasně koncipována a včas dodána, aby nebyla zbytečně prodloužená časová osa realizace projektu.

Následný časový harmonogram realizace projektu, znázorněný na obrázku č. 27, uvádí harmonogram zavedení nové evidence projektu do praxe. S ohledem na ostatní země regionu CEE Lighting se dá předpokládat jeho plně funkční provoz koncem roku 2012.

³⁵ OMI, BZCS 700, Blok 1, Porozumenie výkonnosti, Kniha 8, Naprieč funkciami, s. 20 – 21.

Obr. č. 27: Proces zavedení mySAP CRM (Ganttův diagram)



[Zdroj: vlastní zdroje]

7. Závěr

Předložená diplomová práce na téma „Systém evidence projektů“ je zaměřena na analýzu současné evidence projektů ve společnosti Philips Slovakia s.r.o. a návrh nové koncepce evidence projektů v informačním systému mySAP CRM.

Diplomová práce je rozčleněna na šest kapitol, kdy po úvodní kapitole následuje kapitola druhá, ve které je představena společnost Philips globálně i lokálně, s jejími jednotlivými obchodními divizemi a organizačním členěním.

Třetí kapitola je věnovaná samotné nosné problematice diplomové práce „Systém evidence projektů“, kde analyzuji současný stav v této oblasti, představuji zainteresované strany a uvádím Ganttův časový diagram vypracování diplomové práce. Uvádím záměr a cíle diplomové práce a hlavní úlohu, kterou jsem stanovil jako definování požadavků od zainteresovaných stran, které by nová koncepce evidence projektů měla obsahovat. Následně představuji evidenci projektů, jak je v současné době koncipována z pohledu interního i externího prostředí. Součástí třetí kapitoly je použití teoretických perspektiv, které by měly být použity. Závěr třetí kapitoly je věnován analýze a vyhodnocení údajů, které jsem získal prostřednictvím neformálních rozhovorů a vyplněných dotazníků, pomocí nichž se podařilo identifikovat problém v evidenci projektů a následně na základě jednotlivých zainteresovaných stran vhodně navrhnout koncept nové evidence projektů.

Ve čtvrté kapitole seznamuji s možnostmi aplikace informačního systému mySAP CRM a jeho nosné části managementu příležitostí, které slouží jako evidence projektů. mySAP CRM lze charakterizovat jako obchodní a podnikovou strategii. Tato strategie napomáhá zvyšovat zisk, zabezpečuje možnost lepšího rozhodování managementu společnosti s přístupem k datům v reálném čase. Mnou navržené řešení změny koncepce, původně nedostatečně fungující evidence projektů, je přínosem pro společnost Philips Slovakia s.r.o. Toto pozitivum se dá hodnotit také z pohledu zpětné vazby od zainteresovaných stran a také tím, že společnost Philips začala s implementací mySAP CRM globálně. Její

implementace se očekává koncem roku 2011, a to spuštěním zkušebního provozu. Ve druhé polovině roku 2012 by měla být implementace provedena a také jednotlivá školení úspěšně ukončena a systém mySAP CRM by měl být plně funkční.

V páté kapitole se věnuji ekonomickému zhodnocení a dopadu zavedení nového systému evidence projektů na zvýšení výkonnosti nejen zaměstnanců, ale také celé společnosti. Následně popisuji interní studii s jejími dílčími výsledky, kterou si společnost Philips nechala zpracovat.

V šesté, závěrečné kapitole, jsou uvedeny mé návrhy a doporučení, které vychází jak z analýzy současného stavu, tak i z pohledu jednotlivých zainteresovaných stran, jichž se systém evidence projektů týká.

Diplomová práce také obsahuje dvě samostatné přílohy. V příloze č. 1 jsou uvedeny všechny vyplněné dotazníky jednotlivých zainteresovaných stran a také grafy a souhrnné tabulky. Příloha č. 2 je zaměřena na informace o nosném informačním systému používaném ve společnosti Philips, a to SAP R/3.

V předložené diplomové práci je popsána zadaná problematika systému evidence projektů. Je zde uveden jeden z možných návodů, jak lze řešit problematiku evidence projektů. Samozřejmě, s vývojem informačních technologií a v důsledku rozhodnutí managementu jednotlivých společností, se tyto závěry a výsledky mohou lišit.

Seznam použité literatury

- [1] MEINL, Peter. *TMA06, BZCS 700 – Riadenie výkonnosti a zmeny*. (The Open University Business School. Milton Keynes. Veľká Británia. Open Management International, Bratislava, Slovenská republika; Profesionálny diplom v manažmente. Skupina: BA D1 08E. Študentské číslo: Y9171699. Zo dňa 25. 03. 2009
- [2] KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. *Marketing*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 855 s. ISBN 80-247-0513-3.
- [3] JOBBER, David; LANCASTER, Geoff. *Management prodeje*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2001. xvi, 431 s. 80-7226-533-4.
- [4] DOHNAL, Jan. *Řízení vztahů se zákazníky: procesy, pracovníci, technologie*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 161 s. ISBN 80-247-0401-3.
- [5] *OMI – BZCS 615, Blok 1,2,3,4 – Riadenie v trhovom prostredí*.
- [6] *OMI – BZCS 700, Blok 1,2,3 – Porozumenie výkonnosti*.
- [7] *O spoločnosti Philips: Profil spoločnosti* [cit. 2010-11-15]. Dostupné na www: <<http://www.philips.sk/philips7philipssk/about/company/local/index.page>>.
- [8] *O spoločnosti Philips: Profil spoločnosti* [cit. 2010-11-15]. Dostupné na www: <<http://www.philips.sk/about/company/local/businesses/consumerelectronics/index.page>>.
- [9] *O spoločnosti Philips: Profil spoločnosti*, [cit. 2010-11-15]. Dostupné na www: <<http://www.philips.sk/about/company/local/businesses/domesticappliancespersonalcare/index.page>>.
- [10] *O spoločnosti Philips: Profil spoločnosti*, [cit. 2010-11-15]. Dostupné na www: <<http://www.philips.sk/about/company/local/businesses/lighting/index.page>>.
- [11] *Štatistický úrad slovenskej republiky: Stavebná produkcia v roku 2010*, [cit. 2011-02-22]. Dostupné na www: <<http://portal.statistics.sk/showdoc.do?docid=21078>>.
- [12] *Výroční správa spoločnosti Philips*, 2009. 244 s. [cit. 2011-01-09]. Dostupné na www: <<http://www.annualreport2009.philips.com/>>.

- [13] *Výroční správa společnosti Philips*, 2010. 72 s. [cit. 2011-02-18].
Dostupné na www: <<http://www.annualreport2010.philips.com/>>.
- [14] *Výroční správa společnosti Philips Slovakia, s. r. o.*, 2009. 42 s.
- [15] *Výroční správa společnosti Philips Slovakia, s. r. o.*, 2010. 35 s.
- [16] GREGOR, M.; KOŠTURIK, J.; MICIETA, B. a kol. *Dynamické plánovanie a riadenie výroby*. EDIS Žilinská Univerzita, 2000. 270s. ISBN 80-7100-607-6.
- [17] *O spoločnosti SAP*, [cit. 2011-02-22]. Dostupné na www:
<<http://www.sap.com/about/index.epx>>.
- [18] *O spoločnosti SAP: Business Objects: Business Analytics* [cit. 2011-02-12].
Dostupné na www: <
<http://www.sap.com/solutions/sapbusinessobjects/index.epx>>.
- [19] KOKLES, M.: *Prednášky z predmetu Informačný systém podniku*. EU FPM, šk. r. 2001 / 2002
- [20] SISKÁ, Peter. *Diplomová práca – Využitie informačného systému SAP R/3 v riadenom podniku*, Ekonomická univerzita, Bratislava, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra informačného manažmentu, 2003, 76 s.
- [21] Chon S. Chua – Green, R.: *Data Warehouse Method, Študijná literatúra firmy ORACLE*. 2003.
- [22] Tradelink spoločnosti Philips, [cit. 2011-03-23]. Dostupné na www:
< <https://www.tradelink.philips.com/irj/portal?region=EMEA> >.
- [23] BUCK-EMDEN, R., ZENCKE, P., *mySAP CRM: The official guidebook to SAP CRM 4.0*, SAP PRESS. 2004, 463 s. ISBN 1-59229-029-9.
- [24] Spoločnosť Nelson / Eisenfeld, *Případová studie, Zavádění CRM*, 2002
- [25] SAP_CS_CRM_customer presentation_CZ, *Funkce CRM v SAP Business All-in-One*, SAP corporate presentation, 2007, 44 s.
- [26] *Nizozemsko-český slovník*. 1. vyd. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1989. 776. stran.

Seznam obrázku

Obr. č. 1: Výrobky divize spotřební elektroniky	4
Obr. č. 2: Výrobky divize domácích spotřebičů a osobní péče	6
Obr. č. 3: Výrobky divize světelné techniky	8
Obr. č. 4: Organizační struktura Philips Slovakia s.r.o.	10
Obr. č. 5: Organizační struktura divize Lighting.....	13
Obr. č. 6: Realizace strategického plánování a kontrolní procesy	15
Obr. č. 7: Časový harmonogram projektu (Ganttův diagram).....	16
Obr. č. 8: Lighting Project Manager.....	19
Obr. č. 9: Model 4E	26
Obr. č. 10: Cyklus řízení.....	27
Obr. č. 11: Hodnoty orientované na zákazníka	42
Obr. č. 12: Vedoucí pozice na trhu prostřednictvím produktového vůdcovství	44
Obr. č. 13: Vedoucí pozice na trhu prostřednictvím provozní dokonalosti.....	45
Obr. č. 21: Vedoucí pozice na trhu prostřednictvím orientace na zákazníka	46
Obr. č. 15: Struktura CRM softwarového řešení.....	52
Obr. č. 23: Koloběh ochodu v interaktivním cyklu u zákazníka	55
Obr. č. 17: Management aktivit v systému mySAP CRM	56
Obr. č. 18: Prodejní proces v systému mySAP CRM	59
Obr. č. 19: Management příležitostí v systému mySAP CRM	60
Obr. č. 27: Management příležitostí v systému mySAP CRM – projekt 1	62
Obr. č. 28: Management příležitostí v systému mySAP CRM – projekt 2	63
Obr. č. 29: Management příležitostí v systému mySAP CRM – projekt 3	63
Obr. č. 23: Ucelený proces v systému my SAP CRM.....	67
Obr. č. 24: Vývojový diagram procesu „Management příležitostí“	68
Obr. č. 25: Efektivní proces od obchodního tipu přes objednávku po platbu.....	70
Obr. č. 26: Procesy překlenující hranici mezi front office a back office.....	72
Obr. č. 27: Proces zavedení mySAP CRM (Ganttův diagram).....	74

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Stavební produkce v SR	23
Tabulka č. 2 Vzorek respondentů (číslo udává počet manažerů).....	31
Tabulka č. 3: Vzor dotazníku od otázky č. 1 po otázku č. 5	36
Tabulka č. 4: Otázky a odpovědi z dotazníku.....	37
Tabulka č. 5: Odpovědi z dotazníku [%].....	38

Seznam grafu

Graf č. 1: Otázky a odpovědi z dotazníku v grafickém provedení	39
Graf č. 2: Otázky a odpovědi podle počtu respondentů	39

Seznam příloh

Příloha č. 1: Souhrn dotazníků

Příloha č. 2: SAP R/3